



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Projeto Fundo Solidário – Plano de Comunicação

Linda Joana Oliveira Redondo

Coimbra, 2019

Linda Joana Oliveira Redondo

Projeto Fundo Solidário – Plano de Comunicação

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Fortes Fonseca Santos

Arguente: Prof. Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Orientador: Prof. Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires

abril, 2019

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires, pois sem ela este trabalho não seria possível, agradecer a disponibilidade, a paciência e a força que me deu ao longo deste projeto. Aos coordenadores do Fundo Solidário, Padre Paulo Simões e Raquel Azevedo, por terem acreditado em mim, pela paciência e colaboração e ainda pela oportunidade que me deram de contribuir para um projeto tão louvável quanto este.

À avó Ti, por ser uma lutadora e me ensinar que vale a pena o esforço, ao avô Gabriel por confiar e ao avô Zé por me mostrar como a vida é aquilo que fazemos dela. Ao meu pai e irmão pelo apoio e à minha mãe com quem posso contar sempre e que quase todos os dias me ligou incentivando e aceitando a minha ausência, por muito que lhe custasse.

Às colegas desta “guerra”, com quem aprendi e muitos momentos partilhei.

À Vanessa de Sousa Glória, por me apoiar em tudo, permitindo-me conjugar a vida profissional com a académica. À Clara Santos Silva por me mostrar que por vezes não tem mal pensar só em nós e ao Marco Nunes por todas as palavras de incentivo nos momentos mais stressantes.

À família Oliveira e D. Gina, por me apoiarem de diversas formas e estarem sempre disponíveis, até para traduções de última hora.

Ao meu “fofinho”, Rui Oliveira, por me ter trazido até aqui, por sempre acreditar em mim e me colocar um sorriso no rosto, até nas fases mais difíceis da vida dele. Não há palavras suficientes no mundo para lhe agradecer todo apoio, paciência e carinho que me tem dado ao longo destes oito anos.

E por fim, gostava de dedicar este trabalho à avó Linda, que se fosse viva, estaria certamente muito feliz e orgulhosa do meu percurso, ainda mais sendo em Coimbra, cidade que a viu nascer.

Projeto Fundo Solidário - Plano de Comunicação

Resumo

A comunicação tem um papel crucial na vida das organizações, sejam elas públicas, privadas e/ou sem fins lucrativos, mas quando falamos das organizações sem fins lucrativos (ONGs), a comunicação torna-se imprescindível para que estas consigam ser bem-sucedidas na sua missão.

O presente projeto surge de um pedido de apoio por parte do Fundo Solidário (FS) aos seus parceiros sociais (sendo um deles o Instituto Politécnico de Coimbra), com o intuito de colmatar a falta de um plano de comunicação, que lhe possibilite alcançar todos os objetivos a que se propôs. O FS é uma organização sem fins lucrativos que pretende apoiar estudantes do ensino superior da cidade de Coimbra, que achessem dificuldades económicas que coloquem em causa a continuação dos seus estudos.

Através da criação de um modelo teórico, que estabelece uma interrelação com todos os intervenientes do projeto do FS (utentes-mecenas-voluntários), foi possível desenhar o plano de comunicação aqui proposto. Este deve contribuir para a angariação de novos voluntários e mecenas, bem como aumentar a sua visibilidade na comunidade académica e local, permitindo o sucesso da organização.

Palavras-chave: comunicação; terceiro setor; plano de comunicação; ONGs; voluntariado; mecenato; ensino superior; abandono escolar

Abstract

Communication has a crucial role in the life of organizations, both public and private, for profit or non-profit, but in the case of non-profit organizations, communication is paramount for the achievement of their mission.

This project is the result of a support request from the Fundo Solidário (FS) to their *stakeholders* (including Instituto Politécnico de Coimbra), to create a communication plan, allowing it to achieve all its objectives. The FS is a non-profit organization with the purpose of supporting higher education students in Coimbra, facing economic difficulties that hinder the continuation of their studies.

Creating a theoretical model, that establishes a relation with all the stakeholders of the FS project (beneficiaries-patrons-voluntary workers), it was possible to design the communication plan proposed by this project. It should allow to reach to new voluntary workers and patrons, as well as increasing its visibility in the local and academic community allowing the success of the organization.

Keywords: communication; third sector; communication plan; non-profit organizations; voluntary work; patronage; higher education; school dropout

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Abreviaturas	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas.....	xv
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	17
1.1. Contextualização do tema/problema	19
1.2. Fundo Solidário	20
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
2.1. Introdução	25
2.2. Voluntariado jovem – O que se entende por voluntariado?	27
2.2.1 Motivações, ganhos e competências do voluntariado jovem	29
2.3. Inovação Social	31
2.4. Responsabilidade Social (RS).....	33
2.5. A importância da criação de valor partilhado (<i>creating shared value</i>) e sua complementaridade com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	35
2.6. O Modelo de sustentabilidade simbiótica (MSS)	39
2.7. A Comunicação no terceiro setor	42
2.7.1. Terceiro setor	42
2.7.2. Comunicação Pública (CP)	42
2.7.3. Comunicar no terceiro setor	43
2.7.4. Os profissionais de comunicação no terceiro setor	46
2.7.5. Comunicar para recursos angariar no terceiro setor	47
2.7.6. Relações com os media no terceiro setor	50

2.7.7. Comunicar nas redes sociais no terceiro setor	53
2.7.8. A importância da imagem no terceiro setor	55
2.8. A relevância dos conceitos-chave para o projeto Fundo Solidário	57
CAPÍTULO III - METODOLOGIA E SUA FUNDAMENTAÇÃO	59
3.1. Metodologia	61
3.2. Objetivos do estudo	61
3.3. Entrevistas realizadas	61
3.4. Instrumentos e procedimentos de análise de dados	63
3.5. Pré-análise	64
3.6. Exploração do material recolhido	65
3.6.1. Entrevista	65
3.6.2. Análise dos documentos institucionais	72
3.6.3. Análise Swot	74
3.6.4. Auditoria à comunicação do FS	75
3.7. Tratamento dos resultados, inferências e interpretação	78
CAPÍTULO IV – PROJETO	81
4.1. Descrição do projeto	83
4.2. Públicos-alvo	83
4.3. Objetivos	84
4.4. Contexto do projeto para o Fundo Solidário	84
4.5. Plano de comunicação	85
4.6. Meta do Plano de Comunicação	86
4.7. Objetivos de comunicação	86
4.7.1. Síntese dos Objetivos estratégicos	93
4.7.2. Eixo de Comunicação	94
4.7.3. Meios	95

4.8. Avaliação.....	100
4.9. Plano tático.....	101
4.9.1. Cronograma.....	108
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	109
Reflexão crítica	111
Conclusão	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	123

Abreviaturas

AAC – Associação Académica de Coimbra

ACIC – Associação de Comércio Industrial de Coimbra

AEESFC - Associação de Estudantes da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

AEIPC- Associação de Estudantes do Instituto Politécnico de Coimbra

BP-COI – *Business Proposition – Context, Organization, Implementation*

CAJPII – Centro de Acolhimento João Paulo II

CEO – *Chief Executive Officer*

CI – Comunicação Institucional

CM – Comunicação Mobilizadora

CP – Comunicação Pública

ESenfC – Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

FAMI – Fundação de Assistência Médica Internacional

FB – Facebook

FS – Fundo Solidário

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

IUIP- Instituto Universitário de Justiça e Paz

MSS – Modelo de Sustentabilidade Simbiótica

NERC – Núcleo Empresarial da Região de Coimbra

ONGs – Organizações não-governamentais

PASEP – Programa de apoio social a estudantes através de atividades de tempo parcial

PC – Plano de comunicação

PNIF – *People in need Foundation*

RSs – Redes Sociais

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SS – Segurança Social

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de sustentabilidade simbiótica (Shumate e O'Connor, 2010)	41
Figura 2 – Representação do modelo teórico proposto (Elaboração própria).....	57
Figura 3 – Esquema de análise de conteúdo (Bardin, 2009).....	64
Figura 4 – Mapa do site do FS (Elaboração própria).....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise das entrevistas realizadas (Elaboração própria)	72
Tabela 2 – Receitas do FS de 2014 a 2017 (Elaboração própria)	73
Tabela 3 – Despesas do FS de 2014 a 2017 (Elaboração própria).....	73
Tabela 4 – Análise <i>Swot</i> (Elaboração própria).....	75
Tabela 5 – Objetivos de produção (Elaboração própria)	87
Tabela 6 – Estratégia comunicacional (Elaboração própria)	95
Tabela 7 – Instrumentos de avaliação (Elaboração própria).....	99
Tabela 8 – Orçamento para implementação do PC (Elaboração própria).....	106

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema/problema

A comunicação tem um papel muito importante na vida das organizações, sejam elas públicas, privadas e/ou sem fins lucrativos, mas quando falamos das organizações sem fins lucrativos (ONGs), a comunicação torna-se imprescindível para que estas consigam ser bem-sucedidas na sua missão. Muitas ONGs não compreendem a importância e o poder da comunicação, deixando para segundo plano esta questão. Outras desvalorizam-na, deixando-a ao cuidado de quem não é especialista na área e felizmente outras reconhecem a mais-valia que é trabalhar a comunicação em prol da ONG. Contudo, por falta de recursos, muitas, apesar de conscientes da sua importância, não conseguem desenvolver e implementar em prática uma estratégia comunicacional.

É o caso do Fundo Solidário (adiante FS), uma organização sem fins lucrativos que visa apoiar estudantes, do ensino superior da cidade de Coimbra, que atravessem dificuldades económicas que coloquem em causa a continuação dos seus estudos. O FS sabe que necessita de trabalhar a comunicação para alcançar os seus objetivos, nomeadamente os de angariar mais voluntários e mais mecenas e o de chegar a mais estudantes que necessitem de auxílio; nesse sentido, solicitou apoio aos seus parceiros sociais uma forma de solucionar a questão da comunicação. É no âmbito da parceria com o Instituto Politécnico de Coimbra, que surge este projeto de desenvolvimento de um plano de comunicação adequado às necessidades atuais do FS, e espera-se que o mesmo contribua para o sucesso da organização.

O presente projeto está dividido em quatro partes, sendo a primeira dedicada à apresentação do FS, a segunda ao enquadramento teórico, onde se exploram os conceitos que estão na base do modelo proposto para o FS e do plano de comunicação desenvolvido, a terceira à metodologia adotada, onde são apresentados os dados recolhidos na investigação levada a cabo e a quarta trata da descrição do plano de comunicação proposto. No final é apresentada uma reflexão crítica e as conclusões retiradas deste projeto.

1.2.Apresentação do FS

O FS criado em 2009 é uma iniciativa do Instituto Universitário Justiça e Paz, no âmbito da Pastoral do ensino superior, que tem como objetivo apoiar estudantes com dificuldades económicas na realização dos seus estudos. Pretende também alertar e mobilizar a comunidade académica e a população em geral para esta problemática, defendendo a igualdade de oportunidade na frequência do ensino superior, pretendendo promover o sucesso académico e combater o abandono escolar. São parceiros do FS diversas entidades da cidade de Coimbra, nomeadamente o Instituto Universitário Justiça e Paz (IUJP), que acolhe o projeto e o dinamiza, a Universidade de Coimbra (UC), o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), a Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESenfC), o Centro de Acolhimento João Paulo II (CAJPII) e a Cáritas Diocesana de Coimbra. Conta ainda com os seguintes parceiros complementares: o Instituto da Segurança Social (SS) - Centro Distrital de Coimbra, Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) – Coimbra, Fundação da Assistência Médica Internacional (FAMI), Associação Académica de Coimbra (AAC), Associação de Estudantes do IPC e ainda com a Associação de Estudantes da ESenfC.

O FS tem como valores base a defesa da pessoa humana – na sua dignidade, liberdade e transcendência, promoção do bem comum (na justiça e na solidariedade) no âmbito dos valores cristãos e da Doutrina Social da Igreja e o conhecimento atual da realidade do Ensino Superior em vista a uma adequada resposta social. Nesse sentido, o FS apoia os estudantes através da valorização da especificidade de cada situação e procura encontrar um apoio bem delineado e adequado, com o objetivo de que todos os estudantes que o pedem possam prosseguir os seus estudos. A ajuda pode ser feita através de pagamento de propinas, alojamento, alimentação, apoio nos estudos e todo o tipo de necessidade que o estudante necessite. Para concretizar estes objetivos, os parceiros do FS são imprescindíveis, quer na procura de soluções que, por vezes, podem requerer ajudas externas ao FS (a título de exemplo, o encaminhamento para outras entidades sociais), quer na realização das mesmas.

Desde 2009, que o FS recebeu o pedido de apoio de mais de 500 jovens, mostrando assim uma realidade que muitas vezes se encontra escondida. O FS acompanha o quotidiano dos jovens que lhes batem à porta, identificando, inclusive, situações de fome, pois os recursos que alguns dos jovens dispõem não são suficientes para fazer frente a todas as despesas que um estudante universitário tem ao estudar na cidade de Coimbra.

Para atender a esta realidade e sobretudo para a transformar, o FS reconhece como decisivo alertar a sociedade e sensibilizá-la para esta questão. Desta forma, espera-se obter o apoio que o FS necessita, destacando o valor e a necessidade de existir deste projeto, de modo a chegar a mais estudantes desfavorecidos.

CAPÍTULO II- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Introdução

O presente enquadramento teórico apresenta e explora os conceitos que estão na génese deste plano de comunicação. Este encontra-se dividido em duas partes, uma dedicada aos conceitos diretamente relacionados com o projeto do FS e a outra dedicada à questão da comunicação no terceiro setor.

O projeto do FS necessita de mais voluntários e de os estabilizar, bem como de maior apoio por parte de mecenas, nesse sentido torna-se necessário compreender alguns conceitos e analisar a relação entre estes. Na primeira parte os conceitos abordados foram os de *voluntariado jovem*, *inovação social*, *responsabilidade social*, *creating shared value* e o *modelo de sustentabilidade*, todos estão interligados entre si. Nesta revisão, a interligação entre os conceitos será estabelecida e apresentadas as suas mais-valias.

Os beneficiários do FS são estudantes do ensino superior com dificuldades económicas, um enquadramento familiar insuficiente ou longínquo, podendo ainda adicionarem-se obstáculos na integração da cidade e do seu funcionamento. Alguns destes estudantes desconhecem as redes de apoio já existentes, pelo que não recorrem a estas. Acresce o estigma que pode estar associado a esta busca, causador de desmotivação, descrença e inibição para a ação.

É neste sentido que se torna importante compreender o conceito de *voluntariado jovem*. O FS estimula a interajuda entre pares, capacitando os estudantes para um envolvimento com esta causa, já que estes, melhor do que ninguém, sabem as necessidades e as dificuldades que se encontram, quando se entra no ensino superior, a distância de casa, o adaptar-se às novas rotinas, o ser independente e o ser responsável. Compreender os motivos que levam um jovem a tornar-se voluntário é importante para se desenvolver uma estratégia de comunicação no âmbito da angariação de voluntários para o FS, não descurando ainda a hipótese dos próprios beneficiários do projeto se tornarem voluntários quando deixam de necessitar do apoio do FS.

O conceito de *inovação social* ajuda-nos a compreender de que forma se pode apoiar os beneficiários do projeto, pois é necessário trabalhar uma mudança social, que possa permitir a inclusão social. Deste modo é preciso procurar e/ou criar projetos e/ou

parcerias que possam solucionar questões sociais mas que também possibilitem a criação de valor. A *Responsabilidade Social* (RS) interliga-se com o conceito anterior, pelo facto das empresas poderem ser agentes de mudança fomentando, por exemplo, projetos de inovação social, envolvendo-se assim com a comunidade, demonstrando a sua imersão no tecido social enquanto agentes ativos e coconstrutores, pois estas não devem simplesmente obter lucro com a sociedade, devem também retribuir e contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva. É neste ponto que se afigura pertinente agregar o conceito de *Creating Shared Value* (CSV), pois sabemos que há uma motivação intrínseca a todas as empresas, que é a necessidade de gerar valor económico, ainda que conciliando este com a criação de valor social. Nesse sentido, o CSV reforça a ideia de como é possível as empresas terem em simultâneo, sólidos resultados económicos e políticas de responsabilidade social. Ou seja, as empresas podem criar valor económico ao mesmo tempo que criam valor social, pois ao tomarem medidas de RS estão a aumentar a sua competitividade no mercado. De referir que, no caso do FS, estes conceitos se traduzem numa melhor compreensão de como poderá funcionar a envolvência das empresas locais com o projeto. As empresas que queiram contribuir para o FS, podem-no fazer de várias formas, quer seja através da criação de uma bolsa de voluntários, mecenato, estágios remunerados, empregos *part-time* e/ou *full-time*, entre outros. Qualquer uma destas ações tem o potencial de demonstrar publicamente a aposta em jovens, futuros colaboradores, portanto este apoio pode ser visto como um investimento para a empresa. Para reforçar esta ideia, o *Modelo de sustentabilidade* é também abordado, pois refere a importância da aliança entre as ONGs e as empresas, que tem por base a comunicação e de como esta pode ser benéfica para ambas.

Ao aplicarmos estes conceitos ao FS depreende-se que existe uma relação entre os utentes (beneficiários do projetos), os voluntários e os mecenas (empresas), pois todos estão interligados, tanto no usufruto como no contributo para o mesmo sistema, levando assim à criação de um modelo interrelacional.

A segunda parte do enquadramento remete-nos para as questões relacionadas com a comunicação no terceiro setor. Aqui vão ser apresentados os conceitos de *terceiro*

setor e de comunicação pública, de forma a conseguir posicionar o FS ao nível comunicacional e institucional, bem como são ainda abordados temas relevantes à problemática do FS. Temas esses que são compostos por *comunicar no terceiro setor* onde se apresenta o estado atual da comunicação neste setor, demonstrando a tendência da implementação de uma comunicação estratégica, passando pelo tema os *profissionais de comunicação no terceiro setor*, de forma a compreender como é que atualmente os gabinetes de comunicação das ONGs são compostos, verificando-se na maioria uma falta de técnicos especializados na área. De seguida o tema *comunicar para angariar recursos no terceiro setor*, onde se apresentam formas de o fazer e de tornar as ONGs credíveis perante as empresas e a comunidade, passando para *como comunicar nas redes sociais no terceiro setor*, onde se apresentam algumas preocupações com a forma como este meio tem vindo a ser trabalhado neste setor e também onde se reúnem sugestões de como deve ser feita a comunicação neste contexto, culminando no tema *a importância da imagem no terceiro setor*, onde é explorada a relação entre esta e a angariação de fundos. Todos estes itens são de extrema importância para o FS, pois de facto é necessário numa primeira instância analisar o estado geral da comunicação no terceiro setor, compreender o que pode ser incrementado e de que forma, e ainda nesta linha, delinear um plano de comunicação para o FS assente num diagnóstico prévio à comunicação do FS.

2.2. Voluntariado jovem – O que se entende por voluntariado?

Para Dohme (1998, citado por Marques, 2016), o voluntariado é um exercício de cidadania, solidariedade e de realização pessoal. Já de acordo com Paré e Wavroch (2002, citado por Marques, 2016, p. 22), este conceito é “um ato livre, gratuito e desinteressado oferecido às pessoas, às organizações, à comunidade ou à sociedade”. Snyder e Omoto (2008, citado por Marques, 2016) também acrescentam que se trata de uma vontade e motivação própria da pessoa, considerando ações realizadas de forma voluntária sem nenhum tipo de obrigação, apenas como a realização pessoal. Para Hardille e Baines (2011, citado por Marques, 2016) há três características obrigatórias para se poder considerar o conceito de voluntariado: tem de ser uma atividade livre, com objetivo de ajudar os

outros e não pode ser remunerada. Anheier e Salamon (1999, citado por Marques, 2016,) acrescentam ainda que, o voluntariado deve ser visto como um trabalho e não como lazer, mas que este não deve ser interpretado de forma literal, visto não se tratar de um trabalho renumerado.

Para Quinta (2016), a noção de voluntariado nunca será estanque, pois acredita, que ao longo do tempo, esta irá evoluir, devido ao facto da sociedade estar em constante mutação. Tendo por base a análise realizada pela autora, nas várias noções recolhidas do termo em questão, esta acredita que essa evolução resultará no destaque de benefícios do voluntariado, no que diz respeito ao próprio voluntário, bem como a quem possa ser apoiado.

Silva (2012) cita a noção legal de voluntariado em Portugal, “ (...) uma atividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a sociedade em geral (Preâmbulo do D.-L. nº 389/99 de 30 de setembro, Série I). Ainda, de acordo com o enquadramento jurídico do voluntariado, o mesmo é definido como “ (...) o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias, e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas (Lei nº 71/98 de 3 de novembro, Série I, ponto 1 do art. 2º).”. A autora, afirma que há elementos em comum em muitas noções de voluntariado que analisou, e que sublinha a “adesão livre e desinteressada, promovida por uma organização ou entidade, para benefício próprio ou de desconhecidos”, mas também apresenta outras definições distintas como a de Wilson (2000, citado por Silva, 2012), que coloca o papel de beneficiários do voluntariado como grupos específicos, a saber pessoas, grupos (s) e/ou organizações e a de Wilson e Musick (2000, citado por Silva, 2012), que incluem o próprio voluntário como beneficiário direto da ajuda, pelas ações que proporciona a terceiros.

Além de compreendermos o conceito de voluntariado, torna-se importante refletir sobre quais os motivos que levam os voluntários a unirem-se a causas e se de algum modo existe ou não um ganho ou aquisição de novas competências.

2.2.1 Motivações, ganhos e competências do voluntariado jovem

Chacón e Jiménez (2000, citado por Silva, 2012, p. 15) afirmam que as motivações para o voluntariado provêm da “(...) decisão de doar parte do seu tempo e energia a ajudar pessoas desconhecidas por períodos relativamente longos”.

Jones, Avrahami e Dar (2000, 1993, citados por Silva, 2012), apresentam algumas conclusões de estudos concretizados no Canadá e em Israel sobre quais as motivações que levam jovens à realizar ações de voluntariado, sendo elas a identificação com a causa, praticar competências, adquirir novas experiências, aumentar a probabilidade de obtenção de um trabalho remunerado, atender a algumas necessidades específicas da juventude, entre outras. Neste sentido também Okun e Schultz, (2003, citado por Silva, 2012) afirmam que os jovens aderem ao voluntariado com o objetivo de retirarem ganhos, ao nível de conhecimentos e aumentarem as competências, para que no futuro tenham melhores hipóteses profissionais. Também Gage e Thapa (2012, citado por Marques, 2016) refere que na amostra recolhida de um estudo realizado numa universidade americana, verificou-se que as motivações mais comuns para o voluntariado nos estudantes do ensino superior no início da vida académica são valores e crescimento e na fase conclusiva, a carreira e o emprego.

Já para Konrath, Fuhrel-Forbis, Lou e Brown (2012, citado por Silva, 2012) existem dois tipos de motivos que podem estar na origem da adesão ao voluntariado, um na linha de pensamento de Okun e Schultz, (2003, citado por Silva, 2012, p. 16) e outro de diferente cariz:

- (1) *auto-orientados* ou individuais, que dizem respeito aos benefícios que o indivíduo pode retirar da experiência do voluntariado (Silva, 2016), progressão na carreira, aquisição de novas competências, esquecer os seus próprios problemas;

(2) *orientados para os outros*, devendo-se ao simples desejo de ajudar os outros de forma desinteressada.

No seguimento do ponto 2, Carpenter e Myers (2010, citado por Silva, 2012) referem também que o altruísmo é um dos motivos mais comuns para o voluntariado. Também Holdsworth (2010, citado por Marques, 2016) afirma que após alguns estudos em Inglaterra a estudantes voluntários, se verificou que os motivos que os levavam a ser voluntários, eram somente razões altruístas.

Silva (2012), refere ainda no seu trabalho outras motivações que McCurley e Lynch (1998, citado por Silva, 2016, p. 46) colocaram numa lista para as ações de voluntariado, como a vontade de “fazer novos amigos ou de manter o contacto com antigos amigos que fazem voluntariado numa determinada organização, por diversão, desejo de pertença a um determinado grupo/equipa, anseio por novos desafios, aquisição de competências, impressionar atuais e/ou futuros empregadores, etc.”

Também a vontade para uma pessoa se tornar voluntário pode ser apreendida no decorrer do processo de socialização, como refere Silva (2012), em locais como escola, família e comunidade e posteriormente este sentimento é reforçado quando ajudam os outros, segundo Suanet, Groenou e Braam (2009, citado por Silva, 2012).

Além das motivações acima referidas para a realização de voluntariado, Clary e Snyder (1999, citado por Marques, 2016), apresentam outra com base no tipo de indivíduos, sejam eles introvertidos ou extrovertidos. Defendem que indivíduos extrovertidos têm uma maior predisposição para a realização de ações deste género, isto por terem uma motivação de valores mais alta. Também Carlo, Okun, Knight, e Guzman (2005, citado por Marques, 2016) concordam com esta visão, ainda que afirmem que não é só esta característica que permite prever a prática de voluntariado. Ainda na ótica de ganhos e competências, que advêm do voluntariado, no relatório final do Simpósio do CEV – the European Volunteer Centre (2010), dedicado à temática “*Volunteering as a means of empowerment and social inclusion – a bridge between the European Years 2010-2011*”, é analisado o processo para tornar o

voluntariado inclusivo. Deste modo, pessoas excluídas socialmente podem também ser voluntários, mostrando como pode ser gratificante nos dois sentidos. É possível verificar ainda o testemunho de dois indivíduos pertencentes a associação belga, *Belgian anti-poverty network* (s/ data) que afirmam ter obtido um aumento na sua autoconfiança, por terem sentido que eram tão competentes como as outras pessoas que não passaram por dificuldades, nem que viveram na rua.

A questão levantada relativamente à possibilidade de tornar o próprio voluntariado inclusivo, remete-nos para a exploração de práticas que de facto potenciem esta situação, que permitam a promoção de uma mudança social através de projetos de inovação social.

2.3. Inovação Social

André e Abreu (2006) exploraram o conceito de Inovação Social e ao tentarem alcançar uma definição para este conceito, verificaram que muitas vezes, este é associado a iniciativas do terceiro setor direcionadas maioritariamente à exclusão social. Muitos autores, segundo André e Abreu (2006) consideram esta, a definição de Inovação Social, como é o caso do *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales* (CRISES), que aposta maioritariamente em iniciativas dos cuidados de saúde, da ação social, habitação, imigração e da integração no mercado de trabalho. No entanto, para André e Abreu (2006), a definição que mais lhes agrada é a que está presente na matriz concetual do projeto *Social Innovation, Governance and Community Building* (SIGOCOM):

“ [...] Inovação Social – nas suas dimensões, enquanto produto e processo - é caracterizada por pelo menos três formas possíveis de se concretizar, sozinhas ou em combinação, concretizadas através de ações coletivas, em oposição a uma ação individualizada: 1. Contribui para a satisfação de necessidades humanas, que de outra forma não seriam consideradas ou satisfeitas; 2. Permite o aumento ao acesso a direitos (como por exemplo através de políticas de inclusão social, políticas de redistribuição, entre outros; 3. Permite melhorar as capacidades humanas (como por exemplo, ‘empoderamento’ de grupos

sociais específicos , aumento do capital social, entre outros.” (Martinelli et al., 2003, pp. 47-48, tradução própria)

No âmbito de um projeto de investigação (*Links*), André e Abreu (2006, p. 124), acabam por estreitar mais um pouco a definição de Inovação Social, conduzindo-os para a seguinte:

“Assim, entendemos a Inovação Social como uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder (...)”.

Um dos exemplos de Inovação Social, fornecido por André e Abreu (2006), é o caso do *Microcrédito*, que permitiu às pessoas com menor capacidade financeira, aceder a uma linha de crédito, que em condições regulares, não lhes seria concedido.

Por outro lado, Silva e Almeida (2015), no seu trabalho, conectam os movimentos sociais à Inovação Social, na medida em que estes são levados a cabo por uma ação coletiva, constituída por atores sociais, que acabam por criar soluções para problemas do foro social.

Silva e Almeida (2015) apresentam ainda duas versões de definição para o conceito Inovação Social, uma de Dees e Anderson (2006, citado por Silva e Almeida, 2015), que apresentam o conceito como uma escola de pensamento, ligada ao empreendedorismo social, que remete para a geração de valor económico mas com o propósito de solucionar questões sociais, e outra de Moulaert, Martinelli, Swyngedouw e Gonzalez (2005, citado por Silva e Almeida, 2015) que defendem que a inovação social está intimamente ligada ao desenvolvimento local, explorando

o seu carácter contextual e comunitário, de forma a criar duas dimensões centrais, uma *estrutural* (estruturas sociais) e outra de *agência* (no sentido da ação social).

A inovação social está conectada à mudança social, através da criação de projetos ou de iniciativas que possam permitir esta mudança, mas não só, pois também está conectada à sociedade, seja na ótica da comunidade local ou da sociedade em geral pois esta tem o dever da responsabilidade social.

2.4. Responsabilidade Social (RS)

“As organizações integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas com o objetivo estratégico do desenvolvimento sustentável” Livro Verde da Comissão Europeia (2001, p. 7)

Leandro e Rebelo (2011) apresentam a evolução e vários conceitos de responsabilidade social (RS), demonstrando uma clara falta de consenso de definição, entre vários autores, levantando algumas polémicas em redor do mesmo. Iniciam pela sua génese, mostrando-nos como o conceito de RS sempre esteve relacionado com caridade e solidariedade, através de grandes industriais filantropos como Carnegie, Lever ou Cadbury (Blowfield e Murray, 2008; Lantos, 2001, Post et al., 2002, citados por Leandro e Rebelo, 2011), pois era comum na época pós-revolução industrial, os gestores de grandes empresas apoiarem os seus colaboradores, criando condições através da construção de escolas, hospitais e outras infraestruturas.

Esta noção de RS nos meados do século XX, altera-se ligeiramente, sendo considerada como uma componente estratégica das empresas, isto porque, estas tornaram-se as instituições mais poderosas, ultrapassando a igreja, a família e o Estado, fazendo com que tivessem que assumir um papel ativo no que toca a RS (Post et al., 2002; Korten, 1996, citado por, Leandro e Rebelo, 2011). É aqui que encontramos dois caminhos para RS: de um lado temos uma filantropia corporativa e do outro uma assunção holística da RS. Alguns autores defendem que esta divisão acontece quando as ações passam de ser pontuais para sistemáticas e estratégicas, fazendo parte da gestão da empresa de forma proativa e não reativa. Blowfield e

Murray (2008, p. 55, citado por Leandro e Rebelo, 2011, p. 13) são desta opinião, afirmando que o que distingue estas duas versões é o envolvimento que as empresas demonstram na implementação de políticas e programas, que mais do que devolverem à comunidade, alteram o próprio sistema de gestão.

Nesta fase, podemos já verificar que a RS das empresas começa desde cedo a integrar preocupações com a comunidade local. Nesta linha de raciocínio, encontramos Zenone (2006, p. 11, citado por Leandro e Rebelo, 2011, p. 13) que afirma:

“... a filantropia passa a ser apenas uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável, que inclui um extenso leque de questões que envolvem toda a gestão, ou seja, sua ação deixa de ser individual e passa a refletir uma ação conjunta da empresa em prol da cidadania.”

Bem como Michel e Lampert (s/data, citado por Leandro e Rebelo, 2011, p. 14), que defendem que a RS, além de ser um compromisso e um esforço por colocar em prática comportamentos éticos, por parte das empresas com os seus colaboradores e respetiva famílias, clientes, assim como na criação de produtos e serviços, deve também intervir na relação com a comunidade envolvente e com a sociedade, desenvolvendo a economia.

Para Davis (1973, citado por Leandro e Rebelo, 2011), a RS só começa onde a lei termina. Isto é, a RS são várias ações de forma continuada, não é só o que a lei obriga ou o que algumas convenções sociais ditam. São antes ações refletidas e estratégicas que têm como objetivo, segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) guiar as empresas de forma voluntária para contribuírem para uma melhor sociedade e um melhor ambiente, de forma a garantirem o *triple bottom line* (pessoas-planeta-proveitos, ie, um modelo de desenvolvimento que concilia a obtenção de resultados económicos favoráveis, agregando valor para as pessoas e protegendo o meio ambiente, numa ótica de sustentabilidade das decisões atuais e da garantia das gerações futuras). Ainda assim, há alinhamento distintos – ou complementares - com esta perspetiva da Responsabilidade Social, levando-nos até duas escolas de

pensamento sobre a RS, de um lado Carroll (2004, citado por Leandro e Rebelo, 2011) entre outros – que defendem uma sociedade mais justa, atribuindo responsabilidades às empresas para com a sociedade - e do outro Friedman e Levitt (1970, 1958, citado por Leandro e Rebelo, 2011) – que discordam, afirmando que as empresas devem cumprir as obrigações mínimas que a lei exige e que devem usar todos os seus recursos em prol da maximização dos lucros, respeitando a lei e a ética dos negócios. A par com Carroll (2004, citado por Leandro e Rebelo, 2011), segue Lantos (2001, citado por Leandro e Rebelo, 2011) afirmando que devemos formar um juízo sobre uma empresa, tendo por base a análise do sucesso económico, bem como todas as outras características não económicas e Zenone (2006, citado por Leandro e Rebelo, 2011) acredita que a longevidade de uma empresa está intimamente ligada com uma gestão estratégica de responsabilidade social, que acrescente valor numa tripla dimensão – sendo esta composta pela dimensão económica, social e ambiental. Acrescenta também, que para esta estratégia ser eficaz, é necessário que as ações sociais sejam continuadas, metódicas e sistematizadas.

Depreende-se que de facto a responsabilidade social é algo importante e que deve ser colocado em prática por parte das empresas, mas não se encontra unanimidade nesta afirmação. Tal pode sugerir que as empresas não captaram ainda o potencial transformador que a RS pode conter.

2.5. A importância da criação de valor partilhado (*creating shared value*) e sua complementaridade com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Porter e Kramer (2011) introduziram o conceito de valor partilhado (*creating shared value* ou CSV), definindo-o como uma forma para alcançar valor económico e vantagem(ns) competitiva(s), contribuindo ao mesmo tempo para a sustentabilidade e trazendo benefícios sociais para a comunidade. Ou seja as empresas podem gerar valor económico com a criação de valor social, acrescentam ainda à definição, como sendo um leque de políticas e ações que aumentam a competitividade de uma empresa, em simultâneo, que as condições socioeconómicas da sociedade civil em que a empresa atua, são melhoradas. A

origem do conceito, *criação de valor partilhado*, nasce da união de dois movimentos, o da responsabilidade social e o da sustentabilidade. Seguindo a lógica de Elkington (1994, citado por Visser e Kymal, 2015) e do *triple bottom line* (três dimensões: económica, social e ambiental) procura-se a interligação das três dimensões, sem descurar o lucro e a introdução dos dez princípios do Pacto Global da Nações Unidas, proposto por Kofi Annan em 1999 (Visser e Kymal, 2015) e cujo objetivo é promover, junto das empresas, um compromisso relativamente aos direitos humanos, às normas laborais e ao ambiente (posteriormente, integrou o compromisso com a não corrupção), e também a promoção de parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos, universidades, associações, entre outras instituições e ainda a criação de um mercado global mais justo, capaz de favorecer a inclusão.

Visser e Kymal (2015) afirmam que este conceito é sem dúvida uma combinação dos dois movimentos, acima referidos, bem como a própria evolução de ambos. Para estes, o próprio conceito de *creating shared value*, é uma mais-valia, pois as palavras que o incorporam acolhem maior consenso e aceitação pelas empresas, do que os termos, “responsabilidade social” e “sustentabilidade”. Esta terminologia permitiria uma maior aproximação ao mundo empresarial, demonstrando desta forma às empresas que é possível a criação de valor, mesmo implementando práticas de RSE, sem colocar em risco o seu propósito, a saber, a obtenção de resultados económicos favoráveis.

A parceria entre as empresas e organizações sem fins lucrativos, segundo alguns investigadores, é ainda pouco clara, tanto Margolis e Walsh (2001, citado por Lodsgård & Aagaard, 2017), como para Weber e Carrol e ainda Shabana (respetivamente 2008, 2010, citados por Lodsgård & Aagaard, 2017) nos estudos efetuados, concluíram que, em metade deles, havia uma correlação entre as dimensões económicas e sociais, e nas restantes não.

Weber (2008, citado por Lodsgård & Aagaard, 2017), continuando os seus estudos e revendo as suas metodologias quantitativas e qualitativas, chegou a uma conclusão diferente sobre a problemática. Encontrou resultados positivos, neste tipo de

sinergias, através da incorporação da RSE, refletidas primeiramente na imagem e reputação da empresa, seguido da motivação dos funcionários, da retenção destes, no recrutamento, na redução de custos, no aumento das vendas e no aumento das quotas de mercado e ainda na redução do risco.

Outros investigadores concluíram também que é uma vantagem para as empresas colaborarem com organizações sem fins lucrativos, incorporando uma atitude socialmente responsável. Este comportamento traduz-se no aumento da reputação, no apoio dos *stakeholders*, no código de conduta, na inovação sustentável, no acesso ao conhecimento e numa maior rede de contactos (Argenti, 2004; Holmes & Moir, 2007; Van Burren & Patterson 2012; Yaziji 2004, citados por Lodsgård & Aagaard, 2017). Ou seja, a aposta na incorporação da RSE reflete-se no aumento positivo da opinião pública sobre as empresas e também na dos *stakeholders*, pois começam a associá-las a causas e não só ao facto de quererem gerar lucro. A criação do código de conduta acaba por ser uma característica intrínseca à implementação da RSE, que permite a empresa guiar-se e controlar a implementação desta. Este tipo de colaboração é ainda vantajosa para a criação de projetos sociais e ainda para que estas consigam aumentar a sua rede de parceiros, pois além de outras entidades quererem associar-se a estas, também as ONGs trazem outros possíveis parceiros, levando as empresas também a adquirirem mais conhecimento.

Apesar destas conclusões, segundo Hess e Moir (2007, citado por Lodsgård & Aagaard, 2017), as empresas correm o risco de apenas levarem as parcerias com as organizações sem fins lucrativos, ao nível da comunicação e das relações públicas, sabotando assim o objetivo principal da RSE, colocando em risco a criação de valor para a empresa, bem como para os parceiros sociais. Em resumo, “fazer o bem não é sempre sinónimo de fazer bem, apesar de existir uma correlação entre ambos” (Nijhof & Jeurissen, 2010, p. 616 citado por Lodsgård & Aagaard, 2017, p. 163, tradução própria)

Para Nijhof e Jeurissen (2010, citado por Lodsgård & Aagaard, 2017), a RSE deve ser interpretada de forma holística ou seja, deve ser incorporada de forma completa e integral em toda a organização. Isto leva-nos a pensar num sentido macro da RSE,

que já não ocupa apenas a comunicação e as relações públicas, mas sim todos as áreas e departamentos das empresas, incluindo os recursos humanos e/ou as unidades de investigação e desenvolvimento, de produção, de planeamento, permitindo assim, uma nova forma de estar e ser por parte das empresas, contribuindo para um mundo melhor sem colocar em causa, o lucro.

No seguimento desta visão da RSE, Jonker e Witte (2006), afirmam que esta deve fazer parte da própria identidade da empresa, pois acreditam gerar criação de valor para a organização bem como para a sociedade, e para isso propõem a implementação do modelo *Business proposition - context, organization and implementation (BP-COI)* em quatro fases:

- 1) Contexto: contextualizar questões da RSE com os *stakeholders*, e criar alianças estratégicas;
- 2) Gestão da organização: gerir a organização, no sentido de delinear estruturas e sistemas necessários à mudança da cultura empresarial e no ganho de novas competências;
- 3) Implementação: momento em que a visão da RSE é incorporada nas estratégias, planos e nas atividades diárias da empresa;
- 4) Proposta comercial: fase em que a RSE é incorporada na proposta comercial da empresa, em que passa a ter um papel central no negócio e uma conexão direta no processo de criação de valor.

Os autores defendem que a RSE deve fazer parte da identidade da organização, pois as organizações normalmente são caracterizadas pelas obrigações sociais a que estão sujeitas, como pela criação de bens e/ou serviços, pelo emprego que geram, bem como pela contribuição fiscal. Jonker e Witte (2006) afirmam que, as organizações devem também conter a dimensão de RSE, pois é esta que vai definir que tipo de organização é e qual o caminho e propósito dela na sociedade. É a identidade organizacional que cria valor para os sócios, clientes, investidores, colaboradores e outros *stakeholders*.

Os autores acrescentam ainda que, um bom relacionamento com os *stakeholders*, e entre todos os membros da organização, permite um aumento do capital social,

contribuindo para que os *stakeholders* estejam dispostos a correr mais riscos e agir em prol da organização.

Jonker e Witte (2006) defendem que a implementação da RSE só é bem-sucedida, quando esta retorna valor para a organização e para a sociedade. Num estudo desenvolvido por estes, as organizações depararam-se com várias questões, que as obrigaram a reformular as suas relações com vários grupos da sociedade. Estas organizações optaram por fazê-lo através de uma nova visão com base no conceito de inovação social. O que permitiu o sucesso desta mudança foi o incentivo que as organizações deram aos seus colaboradores para apresentarem ideias, que permitissem novos processos de RSE e a introdução de uma rede de desenvolvimento de conhecimentos nesta área. Isto permitiu, que nestas organizações houvesse uma boa integração da RSE nas atividades diárias, traduzindo-se no aumento da performance da organização:

“ (...) Quando a teoria começar a ser colocada em prática, a RSE irá revelar a longo-prazo, o seu valor para a empresa e para a sociedade, como um todo”

Jonker e Witte (2006, p. 247)

No seguimento desta ideia, o Modelo de sustentabilidade é um bom exemplo de como a relação de uma empresa com uma ONG pode ser benéfica nos dois sentidos.

2.6. O Modelo de sustentabilidade simbiótica (MSS)

Shumate e O'Connor (2010) apresentam o MSS, como sendo uma macro explicação para as organizações não-governamentais (ONGs), enquanto aliadas de empresas. Para eles o MSS é um modelo que explora as relações entre ONGs e empresas, com base na comunicação. Esta relação entre empresas e o terceiro setor deve assentar numa comunicação interorganizacional, que permitirá criar em conjunto uma aliança com os *stakeholders*, trazendo benefícios mútuos. Ou seja, tanto as empresas, as ONGs e os *stakeholders*, têm um papel ativo na criação de valor.

Este modelo permite ainda definir proposições que podem explicar como funciona a rede de contacto da aliança entre as empresas e as ONGs, relativamente à economia e aos problemas das indústrias.

Wootliff e Deri (2001, citado por Shumate e O'Connor, 2010) referem que a aliança dos dois setores representa a colaboração de duas entidades distintas, com níveis de confiança diferentes, por parte da opinião pública no que diz respeito a questões como os direitos humanos, o ambiente e a saúde.

Ou seja, as organizações sem fins lucrativos são vistas como instituições de confiança, nas áreas mencionadas anteriormente, ao contrário dos media, do governo e das empresas.

Shumate e O'Connor (2010) afirmam que a união entre os dois setores, através da comunicação interorganizacional dos *stakeholders*, tem influência na criação e mobilização de capital. Isto porque, as empresas em conjunto com os parceiros das alianças, as ONGs constroem novos valores económicos, sociais, culturais e políticos. Para estes, a comunicação contextualiza os valores da empresa e a sua utilização de recursos.

Ao longo do tempo, tem havido um crescimento significativo do número de alianças entre os dois setores, principalmente desde que as empresas se tornaram em instituições socialmente dominantes, segundo Deetz (1992, citado por Shumate e O'Connor, 2010). Trazendo benefícios mútuos, para as ONGs e para as empresas, nas ONGs reflete-se numa amplificação massiva da mensagem que pretendem passar e para as empresas, o impacto destas parcerias, reflete-se nos *stakeholders*, que são sensibilizados, pelas atividades que as empresas desenvolvem no âmbito da parceria, devido à comunicação interorganizacional que este tipo de aliança permite, como afirma Elkington (1998, citado por Shumate e O'Connor, 2010). Mas também é importante referenciar que há um certo risco na construção destas alianças, pois pode acontecer o facto de não conseguirem comunicar aos *stakeholders* da empresa como aos da ONG a mais-valia da aliança, o seu valor e os seus benefícios.

As ONGs podem ainda ser criticadas pelos seus *stakeholders* e pela opinião pública, por uma má escolha do parceiro da aliança, colocando em risco a própria existência. As empresas podem também ser questionadas pelos *shareholders* sobre a legitimidade das ONGs com quem estabelecem uma aliança.

A figura seguinte explana a teia de comunicação e interação que este modelo propõe:



Figura 1 - Modelo de sustentabilidade simbiótica (Shumate e O'Connor, 2010, p. 592)

Após apresentação dos conceitos-chave para o projeto do FS é necessário compreender de que forma vamos aplicá-los no plano da comunicação, nesse sentido torna-se essencial analisar a questão da comunicação no terceiro setor.

2.7. A Comunicação no terceiro setor

2.7.1. Terceiro setor

Compreende-se por terceiro setor, as organizações sem fins lucrativos constituídas por voluntários que cedem o seu tempo em prol de uma causa. Como Peruzzo (2013) descreve, são organizações privadas que não recebem apoios do governo, autogovernadas e de associação voluntária, como é o caso do FS.

Assim verificamos que o FS se insere no terceiro setor, levando-nos a questionar de que forma se comunica neste setor, deste modo importa explorar de seguida o conceito de “Comunicação Pública”.

2.7.2. Comunicação Pública (CP)

Interpreta-se por Comunicação Pública (CP) o processo de comunicação que junta várias entidades, sendo estas o Estado, Governo, Organizações, Agentes Sociais, Pessoas e Sociedade Civil (Brandão, s/ data). A Comunicação Pública divide-se em dois segmentos, o da Esfera Estado/Governo – comunicação entre o poder executivo e a sociedade, e o da Esfera Pública – comunicação da sociedade civil organizada em exercício de cidadania, as ONGs trabalham uma comunicação de interesse público, inserindo-se no segmento da Esfera Pública. Brandão (s/ data), afirma que a CP (no segmento da esfera pública) refere-se a práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades e pelos membros do terceiro setor e/ou movimentos sociais. A autora refere ainda que a comunicação aqui desenvolvida revela uma consciência civil de que as responsabilidades públicas não dizem apenas respeito ao Estado/Governo mas a toda a sociedade. Assim, “a Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspetiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.” (Duarte, s/ data, p. 2)

Quando falamos de comunicação no terceiro setor, é necessário compreender em primeiro lugar o significado deste setor e, em segundo, compreender em que tipo de comunicação esta se insere. Só assim iremos compreender em que grupo se localiza o FS e que tipo de

comunicação este tem de desenvolver. Contudo não basta aferição destes conceitos, é necessário analisar a forma específica de comunicar no terceiro setor.

2.7.3. Comunicar no terceiro setor

A comunicação no terceiro setor muitas vezes é vista com um único fim, o de captação de recursos, mas também há outras necessidades de comunicação, como por exemplo a angariação de voluntários. Claro que a captação de fundos será sempre importante para as ONGs e outro tipo de associações que não recebem qualquer tipo de apoio governamental. Deste modo, o terceiro setor começou a preocupar-se com a questão da comunicação por ter falta de apoios, e assim começou a trabalhar a comunicação de forma estratégica, com o objetivo de captar fundos.

Soares e Ferraz (2006), citados por Silva e Santos (2012), referem que a comunicação organizacional não está cingida apenas à captação de recursos, pois acreditam que também deve ser direcionada na visibilidade e credibilidade da organização, bem como na confiança dos atuais parceiros. Esta necessidade de credibilidade e de visibilidade da organização é bastante significativa quando falamos de angariação de fundos, pois segundo Adulis (2002, citado por Silva e Santos, 2012, p. 20), a organização deve desenvolver “programas de comunicação que propiciem um clima favorável para doações”. Para além deste objetivo, o autor defende ainda que se deve trabalhar em relacionamentos duradouros, apostando numa comunicação que sensibilize potenciais doadores para as questões que organização defende e para os problemas que tem. Camilloto e Filho (2014) defendem que o terceiro setor deve ter uma estratégia comunicacional, demonstrando como a comunicação tem um papel imprescindível nas organizações não-governamentais.

Para estes, a comunicação social tem um papel importante na aquisição de recursos bem como no relacionamento com os *stakeholders*. Afirmam ainda ser essencial a divulgação de ações realizadas, pois acreditam que, ao fazê-lo, estão a enfatizar e a demonstrar o sucesso destas, ao mesmo tempo que criam um efeito multiplicador que

irá enriquecer a construção identitária bem como definir o seu posicionamento e a sua afirmação enquanto ONG.

Bona, Ribeiro e Giuvanusi (2013) acreditam que as ONGs têm vindo a alterar o seu modo atuar no campo da comunicação, e que estas atualmente procuram ter uma comunicação estratégica, por se começarem a aperceber dos benefícios que esta permite. Estes também acreditam que as ONGs têm vindo a adaptar-se às novas tecnologias, que integram nas respetivas estratégias comunicativas. Se no passado (anos 70 e 80) comunicavam através de panfletos amadores e utilizavam megafones, com o evoluir dos tempos estas passaram a utilizar a rádio e a internet. Estas organizações, segundo Kunsch (2002), passaram a pensar de forma estratégica a comunicação, defendendo a sua imprescindibilidade a qualquer ONG que queira sobreviver.

Domingos (2008, citado por Bona, Ribeiro & Giuvanusi, 2013), defende que a comunicação tem um papel fundamental para a sustentabilidade das ONGs. Estas têm de dar a conhecer o seu trabalho e posicionar-se publicamente para que a organização ganhe credibilidade na sociedade e apoios. Miani e Fregones (2008, citado por Bona, Ribeiro e Giuvanusi, 2013), acredita que grande parte das ONGs não dispõem de uma estratégia comunicacional eficiente que consiga divulgar os seus objetivos e resultados. Apesar da própria evolução da comunicação, Bona, Ribeiro e Giuvanusi (2013) afirmam que muitas vezes as ONGs não conseguem trabalhar devidamente a comunicação, devido à falta de recursos e/ou por falta de conhecimento estratégico, deixando a comunicação para última instância.

Bona, Ribeiro e Giuvanusi (2013), referem ser necessário que os dirigentes das ONGs compreendam a importância da comunicação, e que vejam a necessidade de contratarem profissionais da área, permitindo-lhes criar uma estratégia comunicacional interna e externa, para que seja possível à ONG ter resultados positivos no que diz respeito à sua consolidação enquanto organização, à sua visibilidade assim como obter um impacto positivo junto do público-alvo.

Domingos (2008, p. 50 citado por Bona, Ribeiro e Giuvanusi, 2013, p. 87) refere a importância de estabelecer uma política de comunicação no seio da organização:

“Não se trata apenas de usar as técnicas de comunicação para garantir recursos e visibilidade para tal entidade. O fundamental – o verdadeiro ato político da comunicação – é fazer com que a sociedade em geral acredite e, conseqüentemente, apoie a luta cidadã. Para isso, a política de comunicação contribuirá muitas vezes para a proposição de estratégias que aglutinem e deem visibilidade a uma agenda da sociedade civil e a diferentes bandeiras de luta, sem dedicar-se exclusivamente a iniciativas e a projetos internos”.

Torquato (2002, citado por Silva e Santos, 2012, p. 24) descreve a comunicação no terceiro setor como sendo “um sistema de transporte de uma ideia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações compreendidas por uma entidade. A imagem, [...] há-de aparecer como um conjunto monolítico, uniforme e inseparável.”

Mostrando aqui a importância da comunicação, de como esta tem de ser trabalhada por parte das ONGs, Silva e Santos (2012) no seu estudo utilizaram como base os conceitos de Torquato (2002) relativamente ao desenvolvimento da comunicação. Para este, a comunicação em ONGs deve ser desenvolvida em quatro dimensões: *campo de batalha externa* - o tipo de comunicação que tem de ser feita para o exterior da organização que demonstra competências na sua área de atuação e que trabalhe a sua consolidação, *campo corporativo interno* – que trabalha a comunicação interna entre os *stakeholders*, permitindo um sentimento de força e poder, *campo formacional* – que aposte na formação especializada dos colaboradores, para estes ganharem novas competências e/ou consolidar e o *campo da visibilidade* – que trabalha a comunicação para os meios de massa. Torquato (2002) citado por Silva e Santos (2012) defende que há uma ligação entre poder, força e comunicação e que nessa lógica as ONGs devem ver a comunicação como parte estratégica e não como um gasto extra.

Silva e Santos (2012) acreditam que para uma boa comunicação, independentemente da estratégia utilizada, esta deve ser coerente com os ideais da organização. Peruzzo

(2013) apresenta uma proposta de como deve ser trabalhada a comunicação nas ONGs, para esta a comunicação deve ser dividida em 2 eixos, a Comunicação Mobilizadora (CM) e a Comunicação Institucional (CI). A CM corresponde à comunicação interna, pois esta trabalha a comunicação com os beneficiários da organização (de forma a verificar as necessidades destes) e com todos os envolvidos na ONG. A CI pretende comunicar para públicos externos, trabalhar a reputação, a visibilidade da organização e ainda marcar presença no espaço político e cultural.

Podemos verificar diferentes opções de como a comunicação no terceiro setor tem vindo a ser feita e de como esta deveria ser, conduzindo assim à questão de quem é que cuida da estratégia comunicacional nas ONGs.

2.7.4. Os profissionais de comunicação no terceiro setor

Bona, Ribeiro e Giuvanusi (2013) afirmam que muitas vezes são os dirigentes ou participantes da ONG que realizam o trabalho de comunicação, de forma amadora.

Muller (2009, citado por Bona, Ribeiro e Giuvanusi, 2013) refere que quando as ONGs pretendem contratar um profissional de comunicação, além de se preocuparem com a capacidade técnica, existem outras especificações nomeadamente se os ideais alinham com a missão da organização. Também é referido por Peruzzo (2013) algumas características que na sua ótica deve ter um profissional de comunicação numa ONG, começando na personalidade, pois esta defende que deve ser sensível a injustiças sociais, deve-se comprometer com as ações desenvolvidas e trabalhar em grupo de forma a existir lugar a um bom relacionamento com todos os envolvidos e uma maior abertura no âmbito da comunicação. Peruzzo (2013) acredita que o profissional de comunicação deve ensinar técnicas de comunicação ao cidadão comum, para um maior desenvolvimento comunicacional nas ONGs.

Bassfeld (2009, citado por Bona, Ribeiro e Giuvanusi, 2013) acredita que o comunicador de uma ONG deve ter uma postura ativa quanto à aprendizagem de novas tecnologias e media, de forma a criar estratégias de baixo custo para a organização, e

este deve ainda ter ideais semelhantes ao da organização a que pertence. Os autores referem ainda que se torna necessário cada vez mais a polivalência dos profissionais de comunicação, no sentido em que estes devem estar aptos para trabalhar em várias áreas do saber e em vários media, como o vídeo, fotografia e/ou áudio, de forma a poderem criar conteúdo que facilmente seja partilhado e/ou incorporado em jornais, revistas, *online*. Também se torna importante ter outras competências ao nível burocrático, de investigação e de análise de dados.

Silva e Santos (2012) defendem que as ONGs têm de aprender a ganhar espaço e tempo nos media, precisam debater temas interessantes e obterem destaque para ganharem credibilidade. Para tal, segundo Torquato (2002) afirma que para que isto possa acontecer é necessário que as ONGs tenham profissionais de comunicação qualificados a trabalhar permanentemente na criação e na gestão de conteúdos sobre a organização, como Silva e Santos (2012, p. 24) referem: “...pois não basta aparecer, é preciso saber a que público pretende-se atingir.”.

É pertinente salientar que o profissional de comunicação deve trabalhar em conjunto com quem tem o saber teórico da organização, pois só assim se consegue trabalhar devidamente a comunicação (Peruzzo, 2013). No entanto, Cerqueira (s/data) conclui no seu estudo, que as ONGs precisam de profissionalizar os seus gabinetes de comunicação.

É na profissionalização dos gabinetes de comunicação e na aposta de técnicos especializados em comunicação que podemos encontrar a solução para as ONGs conseguirem ser mais bem-sucedidas, quer transmissão dos seus valores e missão, como na própria divulgação e também na missão de angariar fundos.

2.7.5. Comunicar para recursos angariar no terceiro setor

Camilloto e Filho (2014) acreditam que há empresas lideradas por mentes conscientes, que se apercebem da necessidade e do benefício que existe em se unirem a ONGs, no sentido em que se trata de uma relação *win-win*, pois ao juntarem-se a uma causa social, a empresa será associada a uma imagem positiva.

Kotler, Kartajays & Setiawan (2017), introduzem o conceito Marketing 4.0, em que se compreende que as pessoas não sejam vistas pelo *marketing*, apenas como consumidores, mas sim como humanos com consciência, valores e sentimentos, levando assim a um novo desejo por parte da sociedade que passa pelas empresas darem importância a uma sociedade mais justa, a uma preocupação económica e ambiental, transmitindo-os na sua missão e valores. Os autores acreditam que as empresas que não adotem uma postura consciente relativamente a estas questões, estão suscetíveis a serem alvo de críticas ou até mesmo postas em causa pelos consumidores conscientes.

Silva e Santos (2012) acreditam que o *fundraising* seja um dos problemas da maioria das ONGs, mas que com o apoio da comunicação pode tornar-se aos poucos numa dificuldade menor. Para isso citam Kisil (2006), que defende que as ONGs devem aceitar que o poder económico é uma das bases da sustentabilidade de uma organização e que se torna imprescindível unir esta à “fidelidade da missão e ao tratamento com a comunidade”, Silva e Santos (2012, p. 25). A comunicação deve ser clara, coerente, transparente e expressar os objetivos de forma a fazer passar corretamente os valores e a missão da organização.

Atualmente as empresas começam aperceber-se da importância da Responsabilidade Social (RS) e procuram projetos sociais que vão ao encontro das estratégias delineadas da RS. Balonas (2012) refere que as empresas além de procurarem ONGs que se enquadrem na sua missão e valores, têm ainda em conta se a organização escolhida tem capacidade para gerar algum retorno social.

O desafio do terceiro setor em angariar fundos é sempre um caminho difícil e há necessidade de procurar novas formas para se conseguir apoios, nessa lógica Balonas (2012) afirma que as ONGs, para despertarem interesse nas empresas devem adotar boas práticas de gestão, terem responsabilidade e capacidade para prestarem contas quando solicitadas. Ou seja, a autora defende que o terceiro setor tem de começar agir e a pensar como se fosse uma empresa, para ser bem-sucedido.

“ (...) Aplicar os bons princípios da comunicação estratégica das empresas às organizações do terceiro setor constitui, em síntese, a passagem a um patamar de profissionalismo absolutamente estruturante para competir num mercado cada vez mais preenchido por instituições sem fins lucrativos.” Balonas (2012, p. 10)

As empresas muitas vezes usam a responsabilidade social como filosofia de atuação, embora, na realidade, estas apenas procuram saciar os próprios interesses, fazendo uso da RS com interesse. Peruzzo (2013) acredita que apesar dos benefícios que as empresas podem gerar num determinado público, através das causas/projetos sociais que crie ou que apoie Seria ingénuo acreditar que estas fazem-no genuinamente sem esperar nada em troca. Srour (1998) defende que as empresas sentem um dever ético e que este se sobrepõe à ideia da maximização de lucros, “boa ética, é um bom negócio”, ou seja apresenta a visão do “lucro com responsabilidade social”, Srour (1998, p. 294) uma vez que a sociedade os obriga a tal, pois se não o fizerem correm o risco de serem colocados de parte.

Para Peruzzo (2013) é importante que as empresas tenham interesse em envolverem-se em projetos sociais de livre e espontânea vontade e sem ser pela imposição do *marketing*. Refere ainda que uma forma de tentar captar empresas para projetos, é contactar empresas e/ou colaboradores que atuem no setor em que se desenvolve um determinado projeto, por exemplo se um projeto social é no âmbito do ensino, então apelar aos professores e/ou funcionários de instituições semelhantes para participarem e/ou apoiar na organização, pois estes, estão já pré-envolvidos na área de atuação.

De acordo com o que foi referido, de facto comunicar com empresas é uma tarefa obrigatória, mas para se ser bem-sucedido na estratégia de comunicação é necessário transmitir valores e uma boa imagem da ONG para gerar credibilidade nas empresas para que estas apoiem o projeto. E de que forma pode ser feita esta credibilização? Divulgando todas ações que a ONG faz através de vários canais informativos, como os media, conquistando desta forma reputação e a opinião pública.

2.7.6. Relações com os media no terceiro setor

As notícias são vistas como um dos canais mais apelativos para as ONGs trabalharem as suas estratégias, de acordo com Chermak (1997, citado por Lamy, 2014). Segundo o autor, as imagens produzidas pelos media e pelas notícias determinam a imagem pública das ONGs.

Goldenberg (1975, citado por Lamy, 2010) afirma que os grupos com poucos recursos para conseguirem os seus objetivos, optam pela credibilidade, visibilidade, superioridade e reputação moral junto dos jornalistas entre outros públicos-alvo. É desta forma que grande parte destes grupos consegue adquirir meios económicos para manter a sua atividade.

Lamy (2010), afirma que os grupos de fracos recursos, muitas vezes recorrem ao protesto, à manifestação e a ações de informação para chegarem aos noticiários. Manning (2000, citado por Lamy, 2010) defende que ainda que as ações de altruísmo estejam ligadas à modéstia, as ONGs não podem agir do mesmo modo, antes pelo contrário, têm que divulgar e publicitarem-se de forma a serem vistas e apoiadas para continuarem a sua atividade. Este tipo de comunicação é imprescindível à sobrevivência das ONGs, de acordo com Deacon (1999, citado por Lamy, 2010).

“Para compreender a importância da comunicação para as organizações de voluntariado é necessário compreender as transformações sociais, civis e políticas. (...) Devido aos fundos incertos, políticas contributivas a necessidade de comunicar com o público e agentes externos tornou-se essencial.” Deacon (1999, pp.51-68, citado por Lamy, 2010, p. 5)

Deacon (1999, citado por Lamy, 2010), identifica que o fator de noticiabilidade é o que faz com um assunto seja notícia. O terceiro setor não é considerado um tema importante, apenas ocasionalmente caso se adapte às agendas mediáticas e/ou eventos mais relevantes. Nesse sentido, Lamy (2010) refere que as ONGs parecem estar a conseguir mais mediatismo e que vão conseguindo entrar na agenda mediática dos

jornalistas, isto porque cada vez mais as ONGs tentam criar conteúdo e divulgar informações segundo a lógica das notícias.

Também para Lacerda (2002, p. 91, citado por Bona, Ribeiro & Giuvanusi, 2013, p. 85), pensa ser necessário as ONGs estarem nos media, pois desta forma conseguem legitimar as suas ações perante a opinião pública,

“Na era da globalização, não basta realizar atividades concretas de cidadania; é preciso estar presente no imaginário social. Os diversos campos sociais elaboram estratégias para estar presentes na media, porta-voz desta era. Os movimentos sociais e organizações não-governamentais buscam essa visibilidade mediática como maneira de pressionar governos, partidos políticos e o mercado em relação à agenda social global”.

Bassfeld (2009, citado por Bona, Ribeiro & Giuvanusi, 2013) defende que o profissional de comunicação deve manter-se atualizado no que diz respeito às novas tecnologias da comunicação, trabalhando o relacionamento com os media de forma consistente, participando ativamente nas ações da organização e promovendo a interação dos dirigentes para com os media.

Adulis (2012, citado por Silva e Santos, 2012) defende que as organizações ao criarem folhetos, livros, boletins entre outro tipo de materiais, conseguem divulgar os seus ideais, consolidando as suas ações e ganhando espaços de publicidade. Kay (1999, citado por Silva e Santos, 2012), no seguimento da ideia anterior, salienta a importância das ONGs chegarem aos meios de comunicações de massa, nesse sentido após um estudo realizado por este ao movimento sindicalista dos metalúrgicos do ABC Paulista, Kay (1999, citado por Silva e Santos, 2012) defende que a comunicação não deve ser amadora e que se devem criar parcerias com a imprensa local, não sendo necessário apostar logo na imprensa nacional, uma vez que muitas vezes as ONGs atuam localmente. Ao ganharem visibilidade na imprensa local obtém diretamente uma imagem muito positiva e conseguem demonstrar à sociedade que são uma organização credível. Esta defende ainda que se deve apostar numa maior interação entre o terceiro setor e os meios de comunicação de massa.

Na realidade em que vivemos, ao observarmos a rádio, os jornais e a televisão, podemos verificar que raramente as ONGs são mencionadas, estas parecem não ser atrativas aos olhos dos jornalistas. Lamy (2014) no seu estudo detetou que o que atrai mais os media são campanhas, iniciativas de solidariedade, manifestações, iniciativas legislativas, reuniões ou conferências de imprensa e relatórios, ainda assim o autor de estudo detetou que na maioria das vezes são as próprias ONGs que procuram o jornalista, pois este apenas as procura como fonte de complemento de informação de alguma notícia em que estejam a trabalhar. Nesta ação, o jornalista contacta as ONGs que mais capacidade de resposta têm, ou seja as ONGs que apostam na comunicação e em profissionais da área, são as que são mais vezes contactadas pelos media, segundo Lamy (2014).

No estudo levado a cabo por Lamy (2014), esta deteta ao entrevistar alguns jornalistas, que as ONGs podiam fazer outras ações para despertar o interesse dos media, como enviarem propostas mais personalizadas, casos, histórias, ao invés de comunicados de imprensa, também refere que o contacto exclusivo por *e-mail* também não ajuda, outra sugestão é que as ONGs produzam conteúdo válido, que tomem posições, tornando-as de alguma forma mais credíveis e especialistas em algo, para quando há a necessidade de obterem respostas de uma determinada área, esta seja a convidada. A autora refere a opinião dos jornalistas que entrevistou, de que para estes, as ONGs estão a comunicar mal, acreditam eles por uma clara falta de estratégia comunicacional.

No estudo elaborado por Cerqueira (s/data), esta refere que as representantes das ONGs que entrevistou, propõem como estratégia para as ONGs entrarem na agenda dos media, criarem iniciativas em conjunto com outras ONGs que trabalhem a mesma questão, levando assim a uma cobertura mediática com maior destaque e sem prejudicar a visibilidade de outras ONGs do mesmo género. Outra estratégia descrita por Lamy (2014) sobre como algumas ONGs trabalham, é o favorecimento do comportamento das ONGs como uma marca e trabalhando-a da mesma forma, promovendo-a, quer seja através de eventos com a participação de celebridades ou de publicidade de marcas bem conhecidas, ou através de histórias bem preparadas para cativar os media. No entanto a autora alerta para o uso cauteloso destas estratégias, não caindo numa lógica comercial, afastando-se totalmente da lógica inicial dos valores e missão da instituição.

Gulbradsen et al. (2004, citado por Lamy, 2014) afirma que as ONGs de maiores dimensões trabalham em várias estratégias em simultâneo, um dos exemplos que apresentaram foi a Greenpeace que além de trabalhar nas estratégias comunicacionais mais comuns, investe na criação de conteúdo científico, colaborando com cientistas. Este tipo de conteúdo desperta o interesse dos media, desta forma a *Greenpeace* é auscultada muitas vezes, por parte dos media pela sua especialização nesta área, tornando-os especialistas em assuntos ambientais internacionais.

Sharma (2010, citado por Lamy, 2014), revela como algumas ONGs internacionais obtiveram sucesso na suas relações com os media, através de parcerias com alguns media (*media partners*), mencionando a título de exemplo a parceria entre a televisão pública checa, *Česka Televize*, com a ONG *People in need Foundation* (PNIF).

Constata-se de facto uma dificuldade por parte das ONGs em conseguirem chegar aos media, quer seja por falta de uma estratégia comunicacional ou por outros motivos referidos anteriormente. Uma forma de contornar esta situação, foi a busca de outras soluções que permitissem às ONGs obterem visibilidade à mesma, chegando desta forma a outros canais de comunicação como é o caso das redes sociais.

2.7.7. Comunicar nas redes sociais no terceiro setor

Com o surgimento da internet, a necessidade de comunicar e/ou complementar informação e a falta de atenção por parte dos *mass media*, as ONGs sentiram necessidade de começar a explorar novas plataformas onde o pudessem fazer (Cerqueira, s/data). Também o fator da gratuidade, da fácil gestão de conteúdos e de aceder a recursos contribui para o uso das ONGs (Lamy, 2014).

O recurso às redes sociais capacita as ONGs em comunicar para um maior número de pessoas, que de outra forma não seria possível. No entanto Lamy (2014) revela que não parece haver investimento nesta área, e que as ONGs apenas as usam com outra finalidade de uma forma generalizada, ou seja não explorando devidamente as capacidades da RS. Cerqueira (s/data) afirma que como forma de combater a invisibilidade as ONGs estão

cada vez mais a recorrer à internet e a outros meios alternativos, pois o meio digital permite o fácil acesso e ainda a um maior espetro de participação (Cerqueira et al., 2009).

O meio digital veio permitir uma nova forma de comunicar, ampliando o próprio campo de comunicação, pela diversidade e quantidade de conteúdos que pode ser disponibilizado, este começa a ganhar destaque nos meios, pois são cada vez mais os utilizadores aceder a este, permitindo que uma grande quantidade de informação chegue a um maior e diferenciado público, proporcionando ainda a interação entre públicos e organizações. No entanto, Fenton (2009) e Lamy (2012), citados por Cerqueira (s/data) referem estudos realizados por eles, em que se percebe que as organizações apesar de terem acesso e usarem a internet, não têm investido em meios humanos e tecnológicos no que diz respeito às redes sociais. No seguimento desta ideia interpreta-se que as ONGs não se apercebem da importância de delinear uma estratégia comunicacional também para as redes sociais, pois o que se verifica, é uma transposição quase direta da comunicação realizada no contexto dos *mass media*. Desta forma, as ONGs não vão conseguir fazer o devido aproveitamento que estas redes permitem, o de chegar a um público diferenciado, bem como marcar presença neste meio. Kietzman et al. (2011, citado por Cerqueira, s/data) afirma que é um desafio colocar as ONGs a trabalharem de forma estratégica estas ferramentas. Para Cerqueira (s/data), a utilização deste tipo de plataforma permite uma comunicação mais profissional e atualizada da informação, podendo se tornar até em fonte de informação para os *media mainstream*, no entanto faz uma ressalva na sua utilização, com base em Calvo & Fernández (2008), em que alerta para a convivência de ideologias bem distintas, podendo levar a problemas, defendendo uma certa moderação no entusiasmo desta.

Além dos pontos positivos já referidos anteriormente, Cerqueira (s/data) refere ainda como as ONGs estudadas por ela, fazem também uso das redes sociais (nomeadamente do *Facebook*), estas procuram mobilizar a opinião pública para algumas iniciativas, como a organização de manifestações que são criadas e geridas através do FB.

Elaine (2012, citada por Bona et al., 2013, p. 93) acredita que a internet deve ser usada e explorada ao máximo, por ser gratuita, pela rapidez com que a informação circula,

pela diversidade de canais que esta disponibiliza e também pela possibilidade de criar um histórico digital das ações efetuadas.

“ (...) Porque tem muito material produzido hoje em dia que a gente não edita, não publica, não mostra, não divulga. Tem muitos exemplos disso, de evento que a gente vai, grava tudo, e no fim não edita e não coloca no *Vimeo* ou no *YouTube*, então as pessoas acabam não tendo acesso imediato”.

Também Van Leuven & Joye (2014) acreditam na potencialidade das redes sociais, afirmando que estas tornam-se cada vez mais, em fontes de notícias, onde jornalistas procuram informação. Os autores defendem que as ONGs internacionais estão a utilizar com maior intensidade estas plataformas e isso tem-se verificado na relação com a sociedade civil bem como com a relação com os media.

As ONGs começam em grande número a começar a utilizar as redes sociais para divulgarem as suas ações, pois como referido anteriormente tem um impacto muito positivo para estas, no entanto esta rápida utilização e a falta de recursos humanos especializados leva-nos a questionar qual a imagem que está a ser passada por estas nas redes.

2.7.8. A importância da imagem no terceiro setor

No estudo levado a cabo por Paço et al. (2015), os autores tentaram perceber se existia relação entre a imagem da marca de uma específica ONG com a angariação de fundos e com o recrutamento de voluntários. Foi concluído que na intenção de ajudar financeiramente uma ONG o que é tido em conta é a utilidade e o afeto que têm por uma determinada causa. Quanto à intenção de ser voluntário de uma ONG, o que mais importa é a perceção do voluntário quanto à eficiência do projeto. Relativamente à questão da imagem da marca, os autores conseguiram comprovar que se houver familiaridade com a marca, a intenção de doar dinheiro aumenta.

Michel e Rieunier (2012) defendem que a marca (nome, logotipo, cor, etc.) tem um papel muito importante na diferenciação, quando colocada no meio de outras tantas. Existe uma

necessidade das ONGs se destacarem entre elas, pois como são tantas mais difícil se torna a angariação de fundos. Como uma das soluções para este contratempo é então sugerido a diferenciação pela identificação de uma ONG. Michel e Rieunier (2012) realizaram um estudo sobre a importância da imagem da marca (*branding*) nas ONGs e concluíram que existe uma relação entre esta e a doação, pois quanto mais for apelativa a imagem da marca, mais donativos se podem obter. Neste estudo os autores interpretam a marca como sendo a reputação, identidade e imagem na perceção dos *stakeholders* e comunidade.

Como referido anteriormente, dado ao nível de concorrência entre ONGs na obtenção de recursos, tornou-se necessário criar diferenciação, levando a uma maior atenção na gestão do marketing e do *branding* (Mort et al., 2007). Deste modo, os doadores e os voluntários acabam por ser influenciados pela marca em três dimensões: familiaridade, atitude e notabilidade (Wymer, 2013). Smille (1995, citado por Paço et al., 2015) defende que se torna essencial às ONGs a criação e desenvolvimento de uma marca forte se querem sobreviver, assim é necessário interpretar a marca como o ativo mais valioso de uma ONG (Webster, 2002).

No estudo desenvolvido por Paços et al. (2015), estes concluíram que a eficiência é a dimensão que mais chama atenção dos voluntários, e nessa lógica consideram importante que as ONGs comuniquem uma imagem de eficiência. Esta questão pode ser mais difícil de abordar no caso de ONGs com funções mais técnicas e nesse caso os autores acreditam que as ONGs devem trabalhar com mais incisão na dimensão do afeto, não descorando a da utilidade bem como a do dinamismo. Deste modo, para os autores a gestão da marca deve ter enfoque na criação de relacionamentos, emoções e de proximidade com o público. A reputação é como a árvore e a imagem como a sombra. A imagem é o que percebemos, a árvore é a realidade. (afirmação de Abraham Lincoln, segundo Villafañe, 2003)

2.8. A relevância dos conceitos-chave para o projeto FS

Os conceitos abordados são da maior importância, pois mostra-nos o caminho que devemos seguir para a construção de cada estratégia comunicacional a desenvolver e para a criação do modelo interrelacional proposto para o FS.

O projeto para o FS assenta numa relação triangular, tendo em cada um dos vértices: utentes, voluntários e mecenas. Os *utentes* são os estudantes que o FS apoia, de forma a criar-lhes condições para que consigam permanecer no ensino superior, através de meios/recursos para que estes possam adquirir competências, quer no âmbito pessoal, bem como relacional e intelectual, para prosperarem enquanto futuros profissionais. Entende-se como *voluntários*, todos aqueles que apoiam o FS a realizar a sua missão, estudantes e não estudantes

que dedicam o seu tempo livre a uma causa de ajuda e cooperação – uma vez que estes também acabam por ganhar novas competências, com maior incidência sobretudo no campo pessoal e relacional e que, certamente moldarão a sua atuação futura, enquanto profissionais. Compreende-se como *mecenas e entidades apoiantes*, na sua maioria, entidades ligadas ao ensino superior de Coimbra, que veem no projeto uma continuidade da ação social que já desenvolvem, mas com uma capacidade de resposta mais flexível e rápida, e empresas, que podem financiar os projetos do FS e que o fazem pelo seu sentido de responsabilidade social, por apostarem no valor da inovação social, pela possibilidade de criação de valor partilhado, por convicção dos seus líderes, pelos valores que (as) suportam. Para estes, o apoio que dão ao FS, é uma aposta no futuro, pois estes jovens serão futuros colaboradores/empregadores e possíveis voluntários do FS.

Existe uma interdependência neste ciclo inter-relacional e que será para todos benéfica, se funcionar corretamente e que tem dois lados, de um lado os jovens de hoje – utentes e voluntários - que beneficiam do apoio de empresas que apostam nos seus projetos de vida e de educação e que os auxiliarão a transformarem-se em futuros colaboradores, empreendedores, profissionais ou até mesmo *CEO's* destas empresas que atualmente apoiam o projeto. Para este modelo inter-relacional funcionar, é necessário criar uma estratégia comunicacional, através de um plano

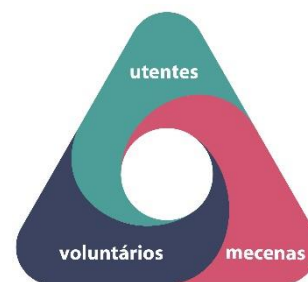


Figura 2 - Representação do modelo teórico proposto (Elaboração própria)

de comunicação que vise todos os objetivos de comunicação, mantendo todos os vértices do triângulo em contacto.

Uma vez que é proposto um modelo inter-relacional triangular, com utentes, voluntários e mecenas, é necessário criar uma estratégia de comunicação para cada um dos vértices do triângulo apresentado. Para tal, é importante verificar como cada conceito é associado a cada vértice do triângulo e de que forma nos traz relevância para o projeto. Os conceitos de Inovação Social, de Responsabilidade Social, Mecenato, *Creating Shared Value* e o Modelo de Sustentabilidade mostram-nos de que forma as empresas e outras instituições podem ajudar uma organização sem fins lucrativos como o FS, ao mesmo tempo que ganham valor. São nestas referências, que vamos encontrar a base para a estratégia a desenvolver para abordarmos as empresas e instituições da cidade de Coimbra, para colaborarem com o FS.

Relativamente ao conceito Voluntariado Jovem, podemos verificar nos textos analisados, o que move os jovens a fazerem voluntariado e o que estes ganham por o fazer, deste modo, pode-se dar início a uma estratégia assente nas motivações e ganhos identificados, de forma a angariar voluntários para o projeto do FS. Também é importante compreender de que forma é possível um beneficiário (utente), se tornar ele próprio um voluntário, nesse sentido, os textos analisados, são um ótimo ponto de partida para se estudar a melhor forma de angariar também através da rede de utentes do FS, futuros voluntários. A somar a estes conceitos e no âmbito da criação de um plano de comunicação para o FS, importa entender alguns conceitos, como o de terceiro setor, uma vez que o FS se encontra dentro deste setor e o de comunicação pública. Ainda de referir o levantamento feito ao estado atual da comunicação no terceiro setor, através da análise de vários artigos científicos no âmbito da comunicação, do profissional de comunicação, da relação com os media, da comunicação para angariar recursos, das ferramentas de comunicação, do uso das redes sociais e da importância da imagem das instituições. Esta análise foi fundamental tanto para perceber como atualmente funcionam a maioria das ONGs como para retirar aspetos positivos que sirvam de exemplo ao FS, bem como aspetos negativos a evitar no FS. Deste modo, será possível criar um plano de comunicação adequado às necessidades de todos os elementos, que de forma indireta e direta se relacionam com o FS.

CAPÍTULO III- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Metodologia

O método de pesquisa selecionado foi o qualitativo, através da realização de entrevistas presenciais com questões semiestruturadas aos coordenadores do projeto bem como a realização de entrevistas via *e-mail* e *whatsapp* a alguns beneficiários do projeto, análise de relatórios de atividade ao nível de iniciativas, contabilidade e estatísticas, realização de uma análise *SWOT* e análise dos conteúdos partilhados nos canais de comunicação que o FS costuma utilizar (*site*, *newsletter* e *Facebook*).

3.2. Objetivos do estudo

Os objetivos do estudo visam o levantamento de informação que possa permitir o desenho de um plano de comunicação adequado às necessidades do FS. Nesse sentido, foi necessário recolher informação que possibilitasse:

- Conhecer detalhadamente a história, missão, visão e valores do FS, não deixando de integrar estes dados no próprio historial da organização que acolhe o FS, o Instituto Universitário Justiça e Paz;
- Compreender o caminho que os colaboradores do projeto pretendem seguir;
- Identificar os diferentes *stakeholders*, mapeando-os de acordo com a prioridade que os mesmos representam para a concretização do projeto FS;
- Identificar pontos fracos e fortes do projeto FS, preferencialmente, no que diz respeito à comunicação com os *stakeholders* internos e externos;
- Verificar qual a perceção dos beneficiários sobre o FS e do próprio FS;
- Compreender de que forma o FS faz a sua comunicação.

3.3. Entrevistas realizadas

O recurso às entrevistas compostas por questões semiestruturadas foi selecionado por apresentar a mais-valia de se poder seguir um guião previamente desenvolvido, tendo em conta os assuntos que mais impacto têm, não fechando totalmente a hipótese à exploração de outras temáticas, permitindo ainda uma otimização de tempo e também

uma melhor análise dos dados recolhidos. As entrevistas foram importantes no projeto para conseguir obter informação que não se encontrava em documentos da instituição, como por exemplo para compreender a visão dos coordenadores do projeto e de forma também a obter opiniões e informações genuínas, traduzindo-se numa fonte valiosíssima para a construção do plano de comunicação.

Foram realizadas quatro entrevistas (Cf. Anexo 1) sendo a primeira ao Padre Paulo Simões, coordenador do FS, com o objetivo de conhecer a história e a missão, compreender quais os objetivos e qual a perspetiva que este tem para o FS, assim como perceber qual o ponto de situação da comunicação para com os *stakeholders* internos e externos e ainda compreender os dados fornecidos. O testemunho do Padre Paulo Simões constitui-se como uma valiosa fonte de informação e extremamente necessário à criação do plano de comunicação do FS. A segunda entrevista, com a Dr^a Raquel Azevedo, também coordenadora do FS, para compreender qual o papel desta no projeto, o seu dia-a-dia e quais as ferramentas que utiliza e ainda tentar compreender a perspetiva que esta detém sobre o FS. Esta entrevista também foi importante, uma vez que, terminado o plano de comunicação para o FS, será ela a implementá-lo, portanto é necessário compreender quais as limitações que poderemos encontrar, podendo estas serem de falta de recursos, tempo ou até mesmo na utilização de recursos digitais, assim como compreender quais as vantagens que poderemos retirar de forma a enriquecer o plano de comunicação. Relativamente a estas entrevistas, importa referir que foram presenciais e gravadas em áudio com recurso a um *smartphone*. A terceira e a quarta entrevista foram realizadas a dois estudantes que beneficiaram desta iniciativa, permitindo deste modo obter um verdadeiro *feedback*. Era pretendido compreender como souberam da existência do FS, que tipo de apoio receberam, e qual a opinião destes relativamente ao projeto (por exemplo, melhorias à iniciativa). Estas entrevistas foram realizadas via *e-mail* e *WhatsApp*.

3.4. Instrumentos e procedimentos de análise de dados

Após a realização e transcrição das entrevistas realizadas, foi necessário analisar o conteúdo, de forma a extrair informação pertinente ao desenvolvimento do plano de comunicação para o FS. Nesse sentido é necessário compreender de que forma se procede a análise de dados. Para Bardin (2009, p. 42), a análise de conteúdo concretiza-se através de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção /variáveis inferidas) destas mensagens”. Segundo a mesma autora, a análise de dados distribui-se por três fases, a primeira numa pré-análise, a segunda na exploração do material recolhido e a terceira no tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na *pré-análise* dá-se início à seleção dos documentos a analisar, à identificação dos indicadores que irão sustentar a interpretação final, e também à formulação das hipóteses e dos objetivos. Na *exploração do material recolhido* faz-se a codificação, identificando assim, categorias e subcategorias, que possibilitem uma descrição concreta do conteúdo, na última fase - tratamento dos resultados, inferências e interpretação - realizam-se operações estatísticas, provas de validação, uma síntese dos resultados e inferências.

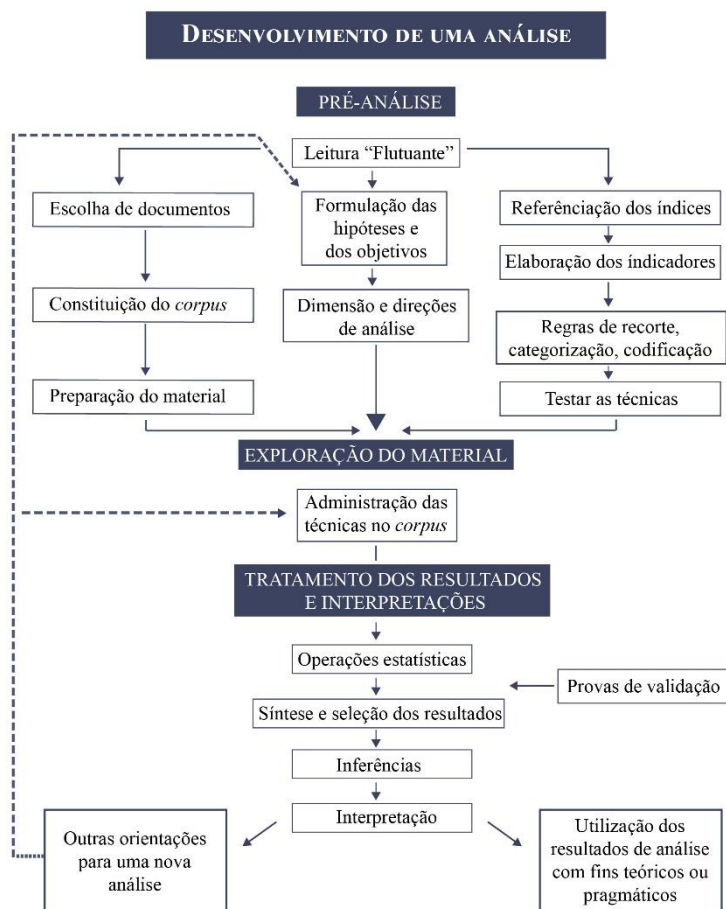


Figura 3 - Análise de conteúdo de Bardin (2009)

3.5. Pré-análise

Segundo a técnica proposta por Bardin (2009), esta é a 1.^a fase de análise. Nesta etapa são definidos os objetivos da análise (referidos anteriormente no ponto 3.2.) e selecionar os documentos que se pretendem analisar.

A seleção da documentação analisar pode ser feita *a priori*, que foi o caso, uma vez que, como já tínhamos os objetivos determinados, a escolha teria que recair sob o universo de documentos que continham a informação que procuramos. Deste modo, foram selecionadas quatro entrevistas e alguns documentos do FS disponíveis no *site* da organização, nomeadamente os Relatórios de Atividade de 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017 e um documento de indicativo sobre identidade e o funcionamento do FS (Cf. Anexo 2). Assim, e com o universo demarcado, constituiu-se o *corpus* (quatro

entrevistas, quatro relatórios de atividade do FS, de 2014 a 2017 e um documento relativo à identidade do FS), estes documentos foram analisados de forma a extrair o maior número de dados possíveis sobre as ações efetuadas, parceiros e estatísticas. De seguida procedeu-se à preparação do material reunido, foram ouvidas as gravações das entrevistas realizadas e transcritas, dando início à 2.ª fase de análise.

3.6. Exploração do material recolhido

3.6.1. Entrevistas

Na 2.ª fase de análise pretende-se fazer uma *administração sistémica das decisões tomadas* (Bardin, 2009), esta pode ser realizada de três formas: por recorte, por enumeração ou por classificação e agregação. A opção escolhida foi a última, ou seja procedeu-se à codificação de forma a identificar categorias, subcategorias, definindo que unidade de registo utilizar (tema, palavra, frase, entre outros) que fizessem sentido na descrição do conteúdo. Neste caso foi elaborada a tabela abaixo, que se encontra dividida em quatro colunas, *Categoria*, *Subcategoria*, *Unidade de Registo* e *Unidade de Contexto*. Tendo em conta os objetivos traçados para a realização das entrevistas, foram escolhidas as seguintes categorias e subcategorias: *Análise Institucional (Missão e Valores; Objetivos; Capital Humano)*, *Pontos fortes e fracos do projeto FS (Pontes fortes; pontos fracos)*, *Perceção (externa e interna)* e *Análise da Comunicação do Projeto (Divulgação; Ferramentas; Público-alvo)*. Quanto à forma selecionada de Unidade de Registo, optou-se pelo *tema*, pelo facto de que para Bardin (2009) este é o mais adequado para analisar entrevistas, por ser o critério que melhor estuda motivações, tendências entre outros. A *Unidade de Contexto* valida a *Unidade de Registo*, isto é, corresponde a um excerto ou um parágrafo onde é possível identificar o tema.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Análise Institucional	Missão e Valores	Causas que o FS apoia e princípios pelos quais se rege	<p>E1: "... responder a situações de pedidos pontuais, desde a fundação do Instituto de Justiça e Paz em 1971, que esta questão social foi sempre presente de diversos modos em diversas respostas..."</p> <p>-</p> <p>E1: "O sonho do FS é deixar de existir, é uma sociedade mais justa(...)"</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)o nosso sonho é um ensino superior justo e inclusivo..."</p>
	Objetivos	O que o FS pretende alcançar com a sua atuação	<p>E1: "... apoio económico aos estudantes em situações de emergência, para evitar o abandono escolar..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)bom acolhimento ao estudante..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)respostas rápidas ao estudante..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)apoia-lo não só na questão económica mas também ajudando a encontrar um plano de estudos que seja viável"</p> <p>-</p> <p>E1: "(...) ajudar na fragilidade económica em situações de emergência para evitar o abandono escolar..."</p> <p>-</p> <p>E2: "(...) um dos grandes objetivos é envolver a comunidade para este problema..."</p> <p>-</p> <p>E2: "(...) é também um dos objetivos do projeto envolver os estudantes, o respeito pelo próximo, a solidariedade entre pares..."</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Análise Institucional	Capital Humano	Colaboradores do FS e respetivos tempos de trabalho	<p>E2: “Eu diria a tempo inteiro acaba por não ser nenhum (...)”</p> <p>-</p> <p>E1: “(...) a Raquel está 100% disponível mas em termos de afetação do horário de trabalho não é a tempo inteiro.”</p> <p>-</p> <p>E1: “Bom então Raquel, e, depois a equipa do FS cerca de 10 pessoas com quem reunimos com que reunimos mensalmente...”</p> <p>-</p> <p>E1: “(...) depois os voluntários, mas não é um grupo fixo e estável e que é mais voluntariado pontual...”</p> <p>-</p> <p>E1: “(...) quantos voluntários não sei, eu diria 20 pessoas mais ligadas, mas também um grupo flutuante e pontual.”</p> <p>-</p> <p>E1: “depois aqueles que vão colaborando também connosco, como da parte das instituições(...)”</p> <p>-</p> <p>E1: “é o Justiça e Paz que paga os recursos humanos, não é o FS, não tiramos do dinheiro que as pessoas nos dão e só isso faz toda a diferença.”</p>
Pontos fortes e fracos do projeto FS	Pontos fortes	Opiniões sobre aspetos positivos	<p>E1: “Ponto forte acho que é a forma como nós olhamos as pessoas que nos batem à porta e a dignidade com que nós as tratamos”</p> <p>-</p> <p>E1: “Ponto forte é a equipa do FS, a rede de parceiros e a reunião da equipa é um ponto muito forte, ponto forte é a forma de financiamento”</p> <p>-</p> <p>E2: “Em relação aos pontos fortes, de facto é a proximidade que temos com o estudante, rapidez na resposta”</p> <p>-</p> <p>E2: “...o envolvimento dos parceiros que temos(...)”</p> <p>-</p> <p>E2: “...envolvimento da comunidade...”</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Pontos fortes e fracos do projeto FS	Pontos fortes	Opiniões sobre aspetos positivos	<p>E2: "... portanto acho que o maior ponto forte é a nossa transparência, abertura também para o exterior..."</p> <p>-</p> <p>E3: "... fazer a pessoa não desistir, resolver os nossos problemas como se fossem deles, encaram isto de corpo e alma, movem todas as forças até conseguir aquilo que a pessoa necessita. Eu sou exemplo."</p> <p>-</p> <p>E4: "Esperança, solidariedade, inovação, companheirismo e conforto."</p>
	Pontos fracos	Opiniões sobre aspetos menos positivos	<p>E1: "A nível de pontos fracos, além da comunicação..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)o facto de não sermos conhecidos ainda por todos quer para os estudantes se inscreverem, quer para as pessoas nos apoiarem e reforçarem o fundo..."</p> <p>-</p> <p>E1: "Qual é o maior obstáculo que eu sinto do FS, o principal é a questão da comunicação..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...) e 2.º maior creio que é a questão da gestão da informação, isto é a gestão da base de dados, uma plataforma interna adequada aquilo que nós precisamos."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...)ponto fraco é a nossa força da nossa ação ou da nossa voz junto dos responsáveis a nível político, devia ser mais forte a nossa voz..."</p> <p>-</p> <p>E1: "Um dos pontos fracos que eu identificava há pouco tinha a ver com esta questão de rede de pessoas, de amigos do FS, de voluntários do FS, penso que é algo a sistematizar melhor e a organizar melhor para ser algo mais forte e mais estável."</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Pontos fortes e fracos do projeto FS	Pontos fracos	Opiniões sobre aspetos menos positivos	<p>E1: “Comunicação, comunicação...”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) a falta de uma ferramenta ou plataforma em que nós pudéssemos inserir os processos do estudante...”</p> <p>-</p> <p>E2: “toda a questão da comunicação, não é?”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) não só de angariação de fundos..”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) os docentes, funcionários, investigadores que estão cá mais regularmente, ainda não conseguimos chegar a eles e ter atividades mais regulares com estas pessoas.”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) os pontos fracos é a questão na comunicação também, a questão do nosso site que não é atualizado regularmente, ter gráficos interessantes dos estudantes apoiados e dos donativos...”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) é sentirmos que não chegamos a todos e a todo o ensino superior...”</p> <p>-</p> <p>E4: “Abrir mais oportunidades /igualdade para com os estudantes do IPC em relação a UC.”</p>
		Aspetos que poderiam ser melhorados	<p>E1: “(...) e o que pode ser melhorado, por exemplo quando falamos dos voluntários, quando falamos de base de dados, , as plataformas, o site..”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) acabo por não conseguir por exemplo algo que gostava de fazer análises e relatórios regulares da situação económica das famílias que repercute na situação dos estudantes e desse modo também na no estudante que chegam até nós...”</p> <p>-</p> <p>E2: “trabalhar a questão dos apoios regulares e do compromisso regular do apoio ao FS”</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Perceção	Pontos fortes	Opiniões sobre aspetos positivos	<p>E2: "... portanto acho que o maior ponto forte é a nossa transparência, abertura também para o exterior..."</p> <p>-</p> <p>E3: "... fazer a pessoa não desistir, resolver os nossos problemas como se fossem deles, encaram isto de corpo e alma, movem todas as forças até conseguir aquilo que a pessoa necessita. Eu sou exemplo."</p> <p>-</p> <p>E4: "Esperança, solidariedade, inovação, companheirismo e conforto."</p>
	Externa	Como o FS é visto por quem beneficiou apoio	<p>E3: "Tudo!!! Uma forma de motivação para mim mesma, que nada é impossível, foi graças ao Fundo Solidário que não tive de desistir da faculdade por ter dificuldades financeiras. O FS representa grande apoio, para quem quer realizar os seus sonhos."</p> <p>-</p> <p>E4: "Realizações e abrigos."</p>
	Interna	Como o FS pensa que é visto pelos seus beneficiários	<p>E1: "(...) o FS é tem depois uma avaliação muito positiva da parte dos estudantes..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...) há alguma dificuldade de aceitação de alguns não da nossa parte, porque nós não apoiamos tudo o que nos pedem..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...) portanto às vezes em situações muito pontuais, mesmo dos formulários de avaliação do FS às vezes vem respostas de que não recebi apoio nenhum do FS..."</p> <p>-</p> <p>E1: "(...) muitos estudantes nos relatam na avaliação sobre o impacto do FS na sua própria vida, no seu percurso académico, nos relatam que o FS foi decisivo para continuar os seus estudos e que sem o FS... há uma grande percentagem que nos diz que sem o FS teriam desistido..."</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Análise da Comunicação do Projeto	Divulgação	Como os beneficiários chegam até ao FS	<p>E3: “Eu soube da existência do fundo solidário a partir de uma amiga que eu conheci na altura que eu estava a passar necessidades, ela facultou-me o contacto da Dr^a Raquel.”</p> <p>-</p> <p>E4: “Através da minha escola e da minha prima.”</p>
	Ferramentas	De que forma o FS faz a sua comunicação	<p>E2: “Não, não tem um plano de comunicação.”</p> <p>-</p> <p>E2: “Portanto utilizamos o e-mail, a página do FB do projeto, site do projeto, as iniciativas são divulgadas ainda pela newsletter do instituto universitário justiça e Paz e em momentos como como foi o jantar solidário a tomada da palavra pela coordenação, neste caso pelo Padre Paulo Simões que tem também um discurso e uma nota que depois também é publicada posteriormente no FB e no nosso site.”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) pronto tentar dizer em que em que é que as pessoas aplicam determinado valor ou em que é que ao dar um determinado valor nós podemos ajudar acho que é essa simplicidade de dizer, então 100 100 euros dá para as propinas ou dão 50 euros, 60 euros dão para ajudar nos transportes ou em material escolar...”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...)um momento importante é no jantar solidário que o Padre Paulo aproveita para dizer como as pessoas podem ajudar.. “</p> <p>-</p> <p>E2: “(...)sim deixar pequenas mensagens...”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) depois ao longo do ano é ir partilhando, não dizemos diretamente, acho eu, acho que não estou a dizer não estou a cometer nenhuma gaffe, acho que nunca dissemos explicitamente no Facebook, etc precisamos de 1000 euros (...) é fazer ao contrário isto é dizer até ao momento só no início do ano já recebemos ou estamos a receber pedidos diários de estudantes é importante que continuem a reforçar o projeto em...”</p>

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Análise da Comunicação do Projeto	Público-alvo	Descrição do público-alvo	<p>E2: “(...) comunidade académica e comunidade em geral portanto é para toda a gente. O que às vezes nos faz pensar se não deveríamos ter segmentos mais específicos e adequar a nossa linguagem a esse segmento...”</p> <p>-</p> <p>E2: “(...) por exemplo quando agora recebemos um donativo de computadores, colocámos uma fotografia e dissemos agradecemos ...”</p> <p>-</p> <p>E2: “Enquanto por exemplo publicamos uma oferta de trabalho do PAISEP é especificamente para estudantes com dificuldades económicas.”</p>

Tabela 1- Análise das entrevistas realizadas (Elaboração própria)

3.6.2. Análise dos documentos institucionais

Foram selecionados documentos institucionais que se encontram disponíveis *online* no *site* do FS, nomeadamente os Relatórios de Atividade de 2014 a 2017 e um documento informativo sobre o propósito do FS, que nos permitiu observar como o FS se define e como apresenta a informação a terceiros. Ao analisarmos estes documentos constatamos que o número de metas a que o FS se propõe atingir tem vindo aumentar bem como a pertinência destas. Em 2014/2015 as metas foram quatro: alertar a comunidade académica; divulgar o projeto na sua identidade; operacionalizar as máximas potencialidades da rede de parceiros e potenciar/promover a partilha para reforço do FS. Em 2015/2016 o número de metas foi o mesmo mas com pequenas alterações no conteúdo: reforçar a identidade institucional do FS; alertar e envolver a comunidade académica; elaborar candidaturas a programas de financiamento e realizar o calendário de atividades, já em 2016/2017 as metas aumentaram e passaram para sete: elaborar um plano de acompanhamento dos estudantes; atribuir apoios, mediante análise atenta das necessidades; criar os melhores instrumentos de apoio à gestão; reforçar a rede de parceiros; elaborar um plano financeiro do FS; elaborar um plano de comunicação do FS e elaborar um plano de envolvimento da comunidade, demonstrando uma evolução nas preocupações do FS e um empenhamento na melhoria da qualidade do serviço prestado. Ainda nestes relatórios podemos retirar observações pertinentes, como o aumento

do número de atividades que o FS oferece anualmente e ao tipo de iniciativas que as compõem (jantar solidário; concerto solidário; feira do livro; organização de uma conferência e jantar de aniversário). Deste modo detetou-se que algumas das iniciativas não ocorrem todos os anos.

Também é possível aceder ao número de pedidos de apoio entre 2014 e 2017, que registou uma redução de 125 para 91, tendo sido atribuídos 289 apoios durante o total do período referido. Destes 289 apoios prestados, 221 foram a estudantes da UC, 46 do IPC e 7 da ESenfC.

Relativamente às contas do FS, estes agem de forma transparente, exibindo descritivamente em tabelas as receitas e as despesas por biénio. Compreende-se que a receita do FS provém maioritariamente de donativos, iniciativas próprias e de restituições de empréstimos. Relativamente à despesa, esta centra-se essencialmente nos apoios cedidos, seguida dos empréstimos e em menor relevo com gastos residuais, administrativos e de divulgação. Em 2014/2015, o FS teve mais despesa do que receita, em 2015/2016 obteve um saldo positivo, conseguindo contrariar os resultados do ano anterior. Em 2016/2017 denota-se uma redução significativa na receita e um aumento na despesa levando novamente a um saldo final negativo. Verificou-se ainda que ao nível dos donativos existe uma fraca participação empresarial, bem como a participação dos docentes, funcionários e investigadores dos estabelecimentos de ensino.

Ano/Receitas	Donativos	Iniciativas FS	Restituições de empréstimos	Outros
2014/2015	27010,67€	2208,79€	8926,27€	679,05€
2015/2016	39239,53€	3302,79€	4368,50€	200€
2016/2017	21336,73€	2947,92€	1928,34€	0€

Tabela 2 - Receitas do FS de 2014 a 2017 (Elaboração própria)

Ano/Despesa	Apoios	Empréstimos	Gastos residuais, administrativos e de divulgação	Outros
2014/2015	28121,13€	17107,73€	273,31€	1178,32 €
2015/2016	16068,90€	5584,76€	160,80€	200€
2016/2017	24229,02€	6985,25€	1406,97€	0€

Tabela 3- Despesas do FS de 2014 a 2017 (Elaboração própria)

O acesso a estes relatórios de atividades permitiram também a verificação da opinião de alguns estudantes que solicitaram apoio ao FS, através dos resultados dos questionários partilhados pelo FS, nomeadamente compreender a dificuldade que é conseguir obter respostas por parte dos beneficiários. Entre 2015 e 2017 foram enviados 202 questionários pela equipa do FS e obtiveram 54 respostas, dos quais 32 consideraram ter recebido apoio e 22 não, de salientar que apenas 3 destes não foram elegíveis para a receção de apoios, e que o FS contribuiu pelo menos com informação e aconselhamento. Verifica-se ainda que 20 dos 32 inquiridos que consideraram ter recebido apoio do FS, afirmam que sem este teriam de ter abandonado os estudos e também que a maioria dos inquiridos solicita apoio por dificuldades financeiras. Os inquiridos atribuíram um maior número de “muito bom” aos seguintes parâmetros de avaliação do FS: acolhimento/atendimento; tempo de resposta e à facilidade de comunicação com o FS, na segunda posição surge a clareza da informação disponibilizada e o acompanhamento e com uma menor avaliação positiva encontra-se a divulgação do projeto.

3.6.3. Análise Swot

A análise *SWOT* engloba a identificação das forças (*strenghts*) e fraquezas (*weaknesses*) internas ao projeto, assim como o mapeamento das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que o contexto coloca ao projeto. Esta análise é apropriada quando pretendemos avaliar o estado de uma organização para criar uma nova estratégia ou um plano de ação, pois permite-nos ter uma perspetiva interna e externa, analisando as forças e oportunidades bem como as fraquezas e as ameaças. Deste modo é mais fácil identificar os recursos “mais valiosos” para organização de forma a melhorar e a geri-los da melhor forma possível, assim como identificar os problemas e os riscos possíveis, permitindo a criação de um plano de contenção com vista à resolução de problemas.

<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Equipa do FS	Recursos humanos	Crescimento da economia portuguesa	Outras ONGs implementadas na cidade de Coimbra
Localização	Ausência de plano de comunicação		Aumento do n.º de estudantes comparativamente com ano letivo anterior ¹
Disponibilidade	Mecenato de solidariedade	Única ONG na cidade de Coimbra dirigida à população estudantil	Iliteracia de RSE por parte das empresas do concelho de Coimbra
Rede de Parceiros			

Tabela 4 - Análisis Swot (Elaboração própria)

3.6.4. Auditoria à comunicação do FS

A comunicação feita pelo FS centra-se essencialmente em quatro canais, o *site* do Instituto Universitário Justiça e Paz e respetiva *newsletter*, o *Facebook* do FS e o *site* do FS.

a) *Site* do FS e o do Instituto Universitário Justiça e Paz (IUJP)

Este *site* (<http://www.justicaepaz.com>) pertence ao Instituto Jurídico Justiça e Paz, onde está implementado o Projeto FS com ligação para o *site* do FS (www.fundosolidario.com), (Cf. Anexo 3). Na página do IUJP encontra-se uma breve descrição do projeto, parceiros, como ajudar, contactos e uma ligação para o *site* do FS. É através desta página que a maioria dos visitantes conhece o projeto (Dados “Similar Web”, visitado a 12 de dezembro de 2018). O motivo para isto acontecer, é pelo facto de o *site* do FS ter sido implementado posteriormente ao do IUJP e por este não ser acompanhado nem gerido regularmente, o que leva a que os possíveis visitantes que realizem uma pesquisa orgânica (última efetuada a 3 de fevereiro de 2019) com os termos “Fundo Solidário”, reverta na primeira posição o *site* do IUJP e na quinta posição apareça a primeira referência direta ao FS, a página do FB do FS. Ao percorrermos as páginas da pesquisa orgânica detetamos que apenas na última posição

¹ Dados PORDATA (www.pordata.pt), consultado a 9 de fevereiro de 2019 | Alunos matriculados no ensino superior em 2017: 22.856 e em 2018: 23.088

da quinta página surge o resultado com o endereço www.fundosolidario.com. O *site* do FS, a 4 de fevereiro de 2019, continha no seu *banner* principal a imagem alusiva ao 8.º aniversário do FS, que decorreu de 26 de abril a 7 de maio de 2018. Este é constituído por uma *homepage* com um *banner*, onde podem ser destacadas imagens de eventos, iniciativas ou notícias, por zonas de acesso a três tópicos: “como colaborar”, “iniciativas”, “parceiros” e no fim da *homepage* podemos ver uma listagem de artigos/notícias publicadas com imagem de destaque. Ainda nesta página há destaque para o ícone do *Facebook* com hiperligação, e repetição de *links* para aceder às páginas de “como colaborar” e “iniciativas”, bem como do menu principal. O menu principal é constituído pelas seguintes páginas: “Início”, “Projeto”, “IUJP”, “Rede”, “Contacto”, “Artigos/comunicação social” e um espaço para a área reservada. Seguindo a seguinte ramificação de informação:

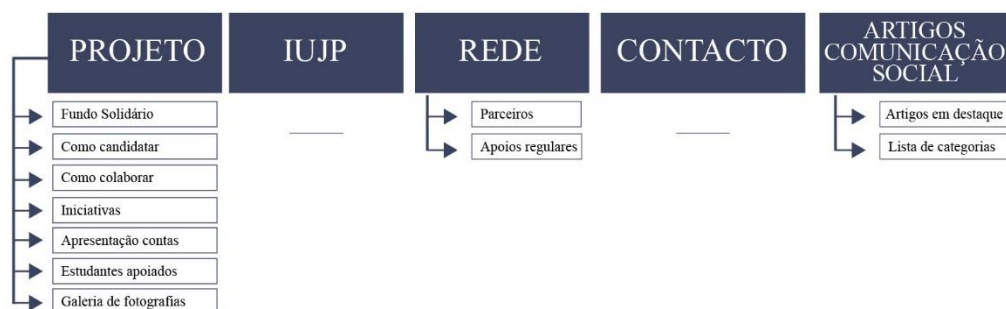


Figura 4 - Mapa do *site* FS (Elaboração própria)

Os conteúdos informativos sobre o FS ou sobre como “colaborar” e “candidatar” são claros, concisos e de fácil interpretação. Quanto à página referente às iniciativas, esta não é atualizada desde abril de 2018 (*site* consultado a 4 de fevereiro de 2019). Os documentos de gestão, como os Relatórios de Atividades, informação sobre os donativos e relativamente ao número de estudantes apoiados, estão atualizados.

É através do *site* do IUJP que os utilizadores podem subscrever a *newsletter* que contém informação sobre o FS, o *site* do FS não dispõe desta opção. Após análise às *newsletters* enviadas entre 2017 e 2018 (Cf. Anexo 4), verificamos que não há um envio planeado, apesar de ser um envio mensal, por vezes houve o envio de duas *newsletters* no mesmo mês. Quanto ao conteúdo, este é diversificado tendo por vezes informação relacionada com as iniciativas do FS, contudo por norma são extensas, com muita informação e muitos

links, tornando-a um pouco confusa e pouco apelativa. Verifica-se que se um utilizador apenas quiser ficar atento ao FS não lhe é possível.

b) FS nos media

Após a pesquisa digital de notícias (Cf. Anexo 5) sobre o FS, detetamos que esporadicamente este é mencionado. Os meios onde FS tem vindo a surgir são maioritariamente jornais digitais, no entanto também se encontraram alguns artigos em jornais (formato papel): no Diário das Beiras e no Diário de Coimbra. Quanto à presença em jornais digitais, estes são: “Notícias da UC”², “Fátima Missionária”³, “Rádio da UC”⁴, “Visão”⁵, “Correio de Coimbra”⁶, “Observador”⁷, “Boas Notícias”⁸, “Jornal I”⁹ e “Penacova Actual”¹⁰. No levantamento realizado, verificamos que a maioria das notícias em edições de papel são referente ao ano de 2016, já as *online* são entre o ano de 2010 até 2018, contudo observa-se que anualmente sai apenas entre uma a duas publicações em jornais impressos em papel e online. Compreende-se que de facto há aqui uma oportunidade de melhoria, no investimento das Relações Públicas e na Assessoria Mediática.

c) FS nas redes sociais

A página do FS no *Facebook* a 3 de fevereiro de 2019 tinha 1236 gostos e 1222 seguidores. A última atualização da capa do FB foi a 30 de novembro de 2018, contendo uma imagem alusiva à “9.ª Semana Solidária” e ao concerto para angariação de fundos a 4 de dezembro. No ano de 2018 foram realizados 39 *posts* na página do FS, estes tendem a ser em maioria partilhas de outros *posts*, artigos de notícias relativas

² www.noticiasdauc.pt

³ <http://www.fatimamissionaria.pt>

⁴ www.ruc.pt

⁵ <http://visao.sapo.pt>

⁶ <http://correiodecoimbra.pt>

⁷ <https://observador.pt>

⁸ <https://boasnoticias.pt> (atualmente extinto)

⁹ <https://ionline.sapo.pt>

¹⁰ <https://www.penacovactual.pt>

ao ensino superior e em menor número, iniciativas do FS. Verifica-se que não há uma estratégia na calendarização de *posts*, pois há meses em que não ocorre qualquer atividade, como por vezes podem existir 2 *posts* seguidos, com diferença de minutos. Em janeiro de 2019, verificou-se uma elevada atividade, comparativamente com igual período do ano anterior, passando de 1 *post* para 6, ainda que todos fossem partilhas de outros *posts*. Outra característica encontrada nesta análise, foi o horário utilizado para a realização dos *posts*, algumas destas publicações foram efetuadas em horários diversos, entre as 03h30 e as 09h30 da manhã, não correspondendo ao horário em que o público-alvo está mais ativo nesta rede social.

3.7. Tratamento dos resultados, inferências e interpretação

A tabela número 1, construída a partir dos objetivos delineados, orienta-nos na seguinte análise dos dados. Quanto à *Análise Institucional*, é possível verificar um número significativo de inferências no que dizem respeito à mensagem que o FS pretende passar, este defende e luta por uma sociedade mais justa, igualitária e inclusiva. Para tal pretende apoiar economicamente e promover a autonomia dos estudantes, evitar o abandono escolar, promover a solidariedade entre os estudantes e envolver a comunidade na missão de deixar de haver necessidade de existir.

Relativamente aos pontos fortes e fracos do projeto, foi possível identificar que os pontos mais fortes são a proximidade, a dedicação e a forma de trato que o FS possibilita ao estudante que pede apoio, também a transparência com que o FS trabalha levando a um maior nível de confiança por parte dos parceiros bem como dos mecenas habituais. Também são identificados como pontos fortes a rede de parceiros, quer pelos contactos em si, quer pelo envolvimento e apoio na resolução de problemas, a envolvimento da comunidade e a forma de financiamento. Ao nível dos pontos fracos, foi possível detetar em primeiro lugar a comunicação (ou a falta desta) o que faz com que o projeto não seja tão conhecido para os estudantes, possíveis voluntários e possíveis mecenas, em segundo lugar a falta de uma plataforma de gestão de informação que facilite a inserção de dados relativos ao projeto (beneficiários, mecenas, voluntários, financiamento, entre outros) e em terceiro lugar sentirem que

não conseguem chegar a todos os estudantes que necessitam de apoio e a todo o ensino superior de Coimbra. É ainda identificado como um ponto fraco, por um dos beneficiários do FS, a desigualdade entre os estudantes do Instituto Politécnico de Coimbra e os da Universidade de Coimbra, relativamente ao acesso aos apoios do FS - ainda que não seja possível confirmar neste estudo se é uma opinião generalizada, fica a nota para uma possível análise da situação no futuro. No seguimento dos pontos fracos, verificaram-se algumas áreas de possíveis melhorias, nomeadamente no que se refere às plataformas utilizadas, à gestão de conteúdos do *site*, à realização de análises e relatórios sobre pesquisas sociais e também à questão da angariação de fundos.

Quanto à *Perceção externa* por parte dos beneficiários para com o FS, foi possível verificar que estes têm o FS em grande estima, respeito e gratidão, levando-nos assim à *Perceção interna*, isto é, a percepção que o FS tem de ele próprio, tendo-se verificado maior incidência numa avaliação positiva por parte dos beneficiários ainda que houvesse algumas referências a possíveis más opiniões sobre o FS, por este não apoiar todos os que o procuram o FS, mostrando assim consonância na questão da percepção.

Em última instância, a análise da comunicação do projeto revelou que os beneficiários tiveram conhecimento do FS por *word of mouth* de amigos e/ou familiares e da instituição onde estudavam, mostrando assim uma falta no que diz respeito à comunicação por parte do FS. Nesse seguimento, compreendeu-se que o FS não tem um plano de comunicação, ainda que utilize algumas plataformas, como o *Facebook*, o *site* institucional e o *e-mail*. Verificou-se ainda que outra forma de comunicação que o FS utiliza é o discurso, promovido em iniciativas organizadas por este, como o *Jantar Solidário*, onde também deixam mensagens nas mesas que apelam ao apoio. Esta análise também possibilitou a verificação da falta da definição do público-alvo para quem o FS comunica, ou seja, não há segmentação da comunicação, prova disso é o número de inferências que dizem respeito à comunicação para todas as pessoas, sempre de um modo vago e amplo.

Através da análise *SWOT* foi possível detetar as mais-valias do projeto que se centram essencialmente na equipa, na sua localização e na rede de parceiros, ainda ver que o FS pode aproveitar o facto de estarmos a passar um período favorável com o

crescimento da economia portuguesa, possibilitando a exploração de novas formas de angariação de fundos e ainda o facto de serem a única ONG em Coimbra com este propósito para trabalharem a comunicação do projeto. Foi ainda possível verificar os pontos fracos, que devem ser combatidos, nomeadamente ao nível dos recursos humanos (falta de colaboradores e/ou voluntários), ao nível da comunicação (inexistência de um plano de comunicação) e a falta de apoio por parte de empresas (mecenato de solidariedade). As possíveis ameaças detetadas foram a existência de várias ONGs em Coimbra, ainda que com propósitos distintos, pois estas desviam atenção do FS, podendo resultar em menos apoios, voluntários entre outras causas, também o aumento de novos estudantes no ensino superior comparativamente com o ano letivo anterior (2017/2018), que pode fazer aumentar o número de pedidos de ajuda ao FS e ainda a fraca sensibilização para a RS por parte das empresas da região de Coimbra, que pode fazer com que não venham apoiar o FS.

Relativamente à análise feita aos documentos institucionais, estes revelaram que entre 2014 e 2017 houve uma redução no número de pedidos de auxílio, no entanto verifica-se que o FS tem tido mais despesa do que receita, ainda que no ano de 2015/2016 a situação fosse a inversa. Verificou-se ainda que a maioria dos estudantes apoiados são estudantes da Universidade de Coimbra seguido dos do IPC e da ESenfC e que em grande maioria, o motivo dos pedidos de ajuda ao FS são por questões económicas. Foi ainda possível observar através destes documentos como o FS tem vindo a crescer e a trabalhar passo a passo, compreendendo sempre quais as metas que deve estabelecer para o ano seguinte. No entanto, por vezes verifica-se que certas iniciativas não acompanharam o passar dos anos, e que algumas metas ainda não foram concretizadas. Também se observa transparência na forma como o FS comunica tanto os resultados como os objetivos.

Feita a auditoria à comunicação do FS, observa-se a falta de um plano de comunicação, quer seja através do *site*, da página do *Facebook*, da falta de notícias nos media ou até a falta da presença do FS em alguns canais de comunicação essenciais. O FS necessita de planear a sua comunicação nos diversos canais de comunicação adequados ao seu público-alvo e aos seus objetivos.

CAPÍTULO IV – O PROJETO

4.1. Descrição do projeto

Como constatado no ponto anterior, o FS não tem uma estratégia comunicacional delineada, traduzindo-se muitas vezes numa fraca comunicação, que não lhes permita chegar aos públicos-alvo definidos. É nesse sentido que este projeto surge, para colmatar a falta de um Plano de Comunicação que se encontre alinhado com a missão, visão e objetivos estratégicos do FS.

4.2. Públicos-alvo

Os públicos-alvo deste plano de comunicação são a **comunidade académica** (estudantes, funcionários, docentes e *alumnis*). Estes podem participar no projeto do FS quer seja através de donativos, voluntariado, divulgação do FS no meio envolvente e/ou parcerias, é ainda neste público que se encontra o principal propósito do FS, os estudantes que necessitam de apoio. A **comunidade local** (cidadãos locais, Juntas de Freguesia e Câmara Municipal de Coimbra) também é um público a que se pretende chegar, esta pode contribuir para o FS, quer seja com a comunicação e divulgação do FS e suas iniciativas, bem como criar parcerias, bolsas de voluntariado e doações. Também os **Parceiros Sociais** (Instituto Universitário Justiça e Paz (IUJP), Universidade de Coimbra (UC), Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), Centro de Acolhimento João Paulo II (CAJPII) e Cáritas Diocesana de Coimbra (CDC), são um público importante para o FS, pois permitem o contributo coletivo no encontro de soluções e reforçam a confiança do projeto. Fazem também parte do público-alvo, as **empresas da região de Coimbra**, pois podem ser criadas parcerias no âmbito de iniciativas, promover estágios remunerados ou a criação de uma bolsa de emprego, bem como promover a Responsabilidade Social Empresarial, doando e apoiando o FS na sua missão e até a criação de uma bolsa de voluntários dentro das empresas. Por fim, é pretendido ainda chegar aos **Media**, pois estes apresentam e divulgam as iniciativas e ações do FS, contribuindo deste modo para uma maior notoriedade e visibilidade do FS.

4.3. Objetivos

Com este projeto pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- Desenvolvimento de um plano de comunicação para o FS, para que este use uma comunicação efetiva que lhe permita ultrapassar os seus obstáculos, conseguindo angariar mais apoios, aumentar a sua visibilidade e notoriedade, aproximar-se da comunidade local e empresarial e ainda chegar a mais estudantes que necessitem de apoio;
- Fornecer ferramentas de marketing e de comunicação que possam auxiliar o FS na sua missão no futuro;
- Dar a conhecer o FS;
- Delinear um procedimento de orientação para a comunicação por ONGs, ajudando a ultrapassar eventuais problemas de comunicação e falta de recursos humanos e/ou financeiros.

4.4. Contexto do projeto para o FS

O FS assenta num modelo interrelacional triangular, como referido anteriormente, levando à necessidade da criação de uma estratégia comunicacional que vise todos os objetivos de comunicação traçados. Nos vértices deste triângulo, encontramos os beneficiários do projeto, os mecenas e os voluntários. É pretendido que estes vértices se mantenham em contacto, isto é, que haja a possibilidade de um beneficiário se tornar voluntário e ainda num futuro colaborador de um dos mecenas que apoie o FS. Com a auditoria realizada à comunicação do FS, depreendeu-se que há falta de um plano de comunicação que consiga assegurar a comunicação para todos os públicos-alvo e que sustente a ideia do modelo proposto.

Ainda na análise feita aos relatórios de atividade do FS, verificou-se que por vezes o FS tem mais despesa do que receita, observando-se espaço para trabalhar a angariação de fundos junto de alguns públicos, nomeadamente de empresas da região, entre outros. Também a partir das entrevistas realizadas, verificou-se que a equipa de voluntários não é constante e ainda que os recursos humanos são escassos. Deste modo

a necessidade de se criar um plano de comunicação, que se coadune com as necessidades do FS, torna-se imprescindível.

4.5. Plano de comunicação

Para desenvolver o Plano de Comunicação para o FS, seguiram-se as etapas propostas, para o planeamento estratégico da comunicação, por Xifra (2014) e para a definição das técnicas a utilizar para concretizar o projeto, o modelo de Libaert (2008). Este propõe quatro momentos, o primeiro corresponde à investigação - momento para investigar a organização, permitindo conhecer a sua missão e visão, a sua história e que estratégia de comunicação aplicar. Nesta primeira fase pretende-se compreender o problema a solucionar ou a oportunidade a explorar. É ainda pretendido identificar os públicos a que o projeto de comunicação se destina.

No presente trabalho já foram apresentados detalhadamente a organização que comunica – o FS – identificaram-se os três públicos prioritariamente visados – e que constituem os vértices do triângulo interrelacional tendo já sido formalizado o problema a solucionar – ausência de um plano de comunicação estruturado e orientado por objetivos concretos. No segundo momento, traça-se a meta atingir com a implementação do plano de comunicação e os objetivos estratégicos que levam à concretização da meta. O terceiro momento contempla a planificação da estratégia a implementar e por último, o quarto momento foca-se na avaliação dos resultados.

A estratégia de comunicação proposta visa combater a falta de comunicação com os públicos pretendidos e explorar novos canais de comunicação que permitam a sustentabilidade futura do projeto. As ações de divulgação e de comunicação acompanharão todo o processo de implementação do projeto. Estas ações serão diversificadas para que a mensagem alcance todos os públicos pretendidos, ainda para este efeito serão adotadas várias técnicas de comunicação.

4.6. Meta do Plano de Comunicação

A gestão cuidada e eficaz da comunicação permite às organizações serem reconhecidas pelo seu trabalho, no caso do FS será uma mais-valia, pois vão poder ajudar mais e melhor os estudantes em risco de abandono do ensino superior. Nesse sentido o FS quer ser visto e entendido como uma ONG dedicada ao ensino superior, realizando um trabalho orientado para o futuro da comunidade conimbricense. Para atingir esta meta, há objetivos mais específicos a concretizar.

Espera-se que com a execução do plano de comunicação se consiga chegar a um maior número de estudantes que necessitam de apoio, um aumento nas doações, um maior número de voluntários, um maior envolvimento da comunidade académica bem como da local, um aumento na visibilidade/notoriedade do FS, um maior número de parcerias com empresas do concelho de Coimbra (mecenato e possíveis apoios como estágios remunerados, empregos temporário, material escolar, patrocínios, entre outros) e que desperte curiosidade nos media, permitindo um aumento na divulgação do trabalho do FS.

4.7. Objetivos de comunicação

Os objetivos de comunicação estão divididos em dois tipos: objetivos de impacto (a) e objetivos de produção (b) (Xifra, 2014). Nesse sentido a estratégia desenvolvida responderá por esta ordem a estes dois objetivos.

a) Objetivos de impacto

Segundo Xifra (2014), os objetivos de impacto são diferenciado em três géneros:

1. objetivos cognitivos, que podem consistir em expor, compreender e reter uma mensagem;
2. objetivos afetivos, que podem consistir em gerar, reforçar e alterar uma atitude;
3. objetivos conativos, que podem consistir em criar, reforçar e mudar um comportamento.

Deste modo os objetivos de impacto consistem de uma forma mais sintetizada em expor o trabalho desenvolvido do FS e a sua missão, gerar empatia com a comunidade

local e académica de forma a ser possível alterar a atitude com que estes vêem o FS, reforçar junto dos parceiros, comunidade académica e local e empresas locais, as ações de mecenato, apoio e interajuda e despertar interesse nos media locais.

b) Objetivos de produção

Os objetivos de produção não pretendem avaliar o impacto causado junto dos públicos, mas indicam os meios que são criados e são facilmente mensuráveis.

Objetivo 1: “O FS é uma ONG conhecida entre os estudantes do ensino superior da cidade de Coimbra”	
Estudantes do ensino superior	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com os presidentes das AES do IPC, da UC e ESenfC; - Divulgação do FS nas Redes Sociais do IPC, da UC. e ESenfC; - Divulgação do FS em espaços físicos do IPC, da UC e e ESenfC.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar os estudantes do ensino superior da cidade de Coimbra da existência do FS e que esta é uma ONG que apoia estudantes desfavorecidos (Objetivo cognitivo); - Gerar confiança nos estudantes (Objetivo Afetivo); - Promover a <i>boca a boca</i> (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir com as associações de estudantes da ESenfC, do IPC e da UC no início de cada semestre. - Distribuir + 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior pelas AE's.

Objetivo 2: “O FS é uma ONG conhecida entre a Comunidade Local”	
Comunidade local	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de eventos; - Imprensa; - Ações de serviço público; - Divulgação do FS em espaços físicos das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal; - Divulgação do FS nas Redes Sociais e <i>sites</i> das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a comunidade local da existência do FS e que esta é uma ONG que apoia estudantes desfavorecidos (Objetivo cognitivo); - Gerar confiança na comunidade local (Objetivo Afetivo); - Promover a procura sobre o FS (Objetivo Conativo).
Objetivo de produção	- Distribuir + 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior pelas Juntas de Freguesia e Câmara Municipal de Coimbra.

Objetivo 3: “O FS é uma ONG conhecida entre a Comunidade Académica”	
Comunidade local	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com os diretores de cada licenciatura e mestrados do IPC, da UC e ESenfC; - Divulgação do FS nas Redes Sociais e <i>sites</i> da UC e ESenfC; - Divulgação do FS em espaços físicos do IPC, da UC e ESenfC.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a comunidade académica da existência do FS e que esta é uma ONG que apoia estudantes desfavorecidos (Objetivo cognitivo); - Gerar confiança na comunidade académica (Objetivo Afetivo); - Promover o <i>boca a boca</i> (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir com os diretores de cada licenciatura e mestrados do IPC, da UC e ESenfC no início de cada semestre. - Distribuir + 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior pelas escolas/faculdades das 3 instituições de ensino referidas anteriormente.

Objetivo 4: “O FS recebe donativos permanentemente”	
Comunidade local	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Aluguer de espaços; - Benefícios fiscais; - Criar campanhas de recolha de fundos e/ou bens 2x por ano; - Criar iniciativas como um <i>Peddy Paper</i> e/ou uma corrida solidária em parceria com alguma instituição de Coimbra em que o valor das inscrições reverta par o FS; - Divulgação do FS em espaços físicos das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal; - Divulgação do FS nas Redes Sociais e <i>sites</i> das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS necessita de apoios permanentes para continuar o bom trabalho (Objetivo cognitivo); - Criar sentimento de pertença e reforçar a ideia de que ajudar compensa (Objetivo Afetivo); - Gerar a iniciativa de contacto permanente com o FS (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Criar 1 nova iniciativa aberta à comunidade local; - Criar e distribuir mais 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior.

Comunidade académica (estudantes, <i>alumni</i> , docentes e não docentes)	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Campanha de donativos no início do 1º semestre; - Concerto tunas solidário; - Corrida Solidária; - <i>Peddy Paper</i> na UC/Jardim Botânico em parceria com a UC; - Divulgação do FS nas Redes Sociais do IPC e da UC; - Divulgação do FS em espaços físicos do IPC e da UC.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS necessita de apoios permanentes para continuar o bom trabalho (Objetivo Cognitivo) - Criar sentimento de pertença e reforçar a ideia de que ajudar compensa (Objetivo Afetivo); - Gerar a iniciativa de contacto permanente com o FS (Objetivo Conativo).

Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir com docentes e não-docentes sugeridos pelos parceiros sociais no início de cada semestre; - Criar 1 nova iniciativa aberta à comunidade académica. - Criar e distribuir mais 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior.
-----------------------	---

Objetivo 5: “O FS aumentou o n.º de voluntários comparativamente ao ano anterior”	
Comunidade local	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Imprensa (divulgação); - Divulgação do FS em espaços físicos das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal; - Divulgação do FS nas Redes Sociais e <i>sites</i> das Juntas de Freguesia e Câmara Municipal; - Reunião com representantes das Juntas de Freguesia da cidade de Coimbra.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS necessita de voluntários permanentes para continuar o bom trabalho (Objetivo Cognitivo) - Reforçar a ideia de que podemos mudar vidas ao doar o nosso tempo (Objetivo Afetivo); - Gerar vontade de ser voluntário (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir 1x por anos com responsável da área social da Câmara Municipal de Coimbra; - Criar 1 nova iniciativa aberta à comunidade local; - Criar e distribuir mais 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior.

Comunidade académica (docentes e não docentes)	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com os representantes do corpo docente e não docente do IPC e da UC; - Divulgação por <i>e-mail</i> institucional; - Divulgação em espaços físicos onde estes se encontram (refeitório, salas próprias, etc.); - Divulgação em conferências que aconteçam no IPC e na UC.

Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS necessita de voluntários permanentes para continuar o bom trabalho (Objetivo Cognitivo) - Reforçar a ideia de que podem ajudar ainda mais os seus estudantes (Objetivo Afetivo); - Gerar vontade de ser voluntário (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Criar 1 nova iniciativa aberta à comunidade académica; - Criar e distribuir mais 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior.

Comunidade académica (estudantes e <i>alumni</i>)	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com os presidentes das AES do IPC e da UC; - Divulgação do FS nas Redes Sociais do IPC e da UC; - Divulgação do FS em espaços físicos do IPC e da UC; - Divulgação na RUC.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS necessita de voluntários permanentes para continuar o bom trabalho (Objetivo Cognitivo) - Reforçar a ideia de que podem ajudar colegas que “não tiveram a mesma sorte” que eles (Objetivo Afetivo); - Gerar vontade de ser voluntário (Objetivo Conativo).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir 1x por ano com o responsável da área social da Câmara Municipal de Coimbra; - Criar 1 nova iniciativa aberta à comunidade académica; - Criar e distribuir mais 20% de <i>flyers</i> e cartazes que o ano anterior.

Objetivo 6: “O FS recebe donativos e apoios de diversas formas por parte das empresas do concelho de Coimbra”	
Empresas do concelho de Coimbra	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Portas Abertas e enviar convites a todas as empresas do município de Coimbra, ligando para controlar quem tem interesse em ir e preparando um dia especial, onde será possível ficar a conhecer o projeto; - <i>Press Release</i> do dia “Portas Abertas”; - Divulgação dos Relatórios anuais; - Convites a empresários para congressos/seminários; - Feira de emprego; - Brochuras informativas; - Benefícios fiscais (Lei do Mecenato).
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS está disponível para efetuar novas parcerias (Objetivo Cognitivo); - Mudar o comportamento relativamente às causas sociais (Objetivo Afetivo); - Reforçar a ideia de que apoiar causas sociais beneficia as empresas (Objetivo Comportamental).
Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir com os representantes da ACIC e NERC 1x por ano; - Promover 2 dias “Portas abertas” por ano dedicado ao setor empresarial; - Distribuir <i>flyers</i> e cartazes ACIC e NERC 2x por ano.

Objetivo 7: “O FS tem destaque nos órgãos de comunicação social regionais”	
Órgãos de comunicação social	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Portas Abertas; - Reuniões informativas com os media; - <i>Press Releases</i>; - Convites para participarem em eventos.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS é uma ONG que ajuda os estudantes do ensino superior público de Coimbra (Objetivo Cognitivo); - Gerar interesse nas causas sociais (Objetivo Afetivo); - Criar interesse nos media para acompanhar o único projeto nesta área em Portugal (Objetivo Comportamental).

Objetivos de produção	<ul style="list-style-type: none"> - Promover 2 dias “Portas abertas” por ano dedicado aos media; - Enviar <i>Press Releases</i> sempre que houver resultados estatísticos no fim de cada ano e no fim de cada iniciativa realizada pelo FS aos 3 principais media. da cidade de Coimbra.
-----------------------	---

Objetivo 8: “Os parceiros sociais colaboram no trabalho desenvolvido pelo FS”	
Rede de Parceiros	
O que se deve fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões mensais; - Realização de eventos em conjunto; - Divulgação dos Relatórios anuais; - Criação de eventos em conjuntos.
Qual a necessidade desta medida?	<ul style="list-style-type: none"> - Informar que o FS continua a fazer a diferença na vida de muitos estudantes (Objetivo Cognitivo) - Criar sentimento de pertença (Objetivo Afetivo); - Gerar a iniciativa de realização de eventos em parceria (Objetivo Comportamental).
Objetivo de produção	- Reunir com os parceiros sociais 1x por mês.

Tabela 5- Objetivos de Produção (Elaboração própria)

4.7.1. Síntese dos Objetivos estratégicos

Estes traduzem-se em aumentar a visibilidade do FS, tornando este mais conhecido junto da comunidade académica e local, aumentar a notoriedade e reputação do FS, de forma a conseguir ser reconhecido pelo bom trabalho desenvolvido junto da comunidade académica e local, bem como dos parceiros sociais e adquirir mais apoio/verbas de outras entidades do concelho de Coimbra, da Comunidade académica e local. Pretende-se ainda aumentar o número de voluntários, de forma a estabilizar um número que permita a criação de uma equipa fixa e aumentar número de vezes que o FS é referenciado nos media.

4.7.2. Eixo de Comunicação

A comunicação é muito importante em todas as organizações, nomeadamente nas ONGs. É necessário fazer uma gestão cuidada da comunicação, para se conseguir passar a mensagem pretendida e esta ser bem interpretada, também é o que vai permitir às organizações a concretizar a sua missão e os seus objetivos. Nesse seguimento o FS necessita de uma boa gestão da comunicação para conseguir obter visibilidade na cidade de Coimbra, que permita a exposição e a promoção do seu trabalho com os estudantes do ensino superior público de Coimbra, contribuindo para um aumento do número de voluntários do projeto bem como conseguir aumentar o número de mecenas e o número de apoios. O FS apercebeu-se que não tem uma estratégia comunicacional, sendo-lhe muito difícil chegar aos públicos que pretende.

Deste modo e para complementar a estratégia proposta, surge a necessidade de definir o eixo de comunicação a trabalhar, que será **“Atuar com transparência, promover a interajuda e gerar confiança na ação conjunta”**. A comunicação do FS terá que ser guiada por este eixo, pois sendo o FS uma ONG, um dos maiores problemas que este enfrenta é a falta de confiança por parte da opinião pública. Muitas vezes as ONGs são alvo de injustiças, por causa de outras que estiveram envolvidas em escândalos, como por exemplo o caso da “Raríssimas” em 2017, levando a que outras ONGs sejam percecionadas como vulneráveis a pressão ilícita. Uma forma de evitar isto é trabalhar a confiança, que é adquirida com o tempo, tornando-se num processo demorado, e a transparência que vai permitir dar crédito à organização. O FS já trabalha estes dois pontos, é possível rapidamente aceder aos relatórios anuais do FS e verificar as contas, mas no entanto estes pontos são somente trabalhados com os parceiros sociais. Pretende-se com este eixo de comunicação, chegar a mais beneficiários do projeto, que vão ver no FS um projeto de confiança e com quem podem contar, a mais voluntários que vão acreditar e identificar-se com a causa e ainda a mais mecenas que vão apostar numa ONG em que podem confiar devida à sua transparência.

4.7.3. Meios

A tabela seguinte apresenta a estratégia de comunicação para cada público-alvo, tendo em conta a adequabilidade dos meios, de forma a tornar a transmissão das mensagens eficaz. A tabela foi desenhada tendo por base a tabela proposta por Libaert (2008), tendo sido acrescentada uma coluna inicial à esquerda, com os objetivos estratégicos referidos anteriormente no ponto 4.7.1.

Objetivo estratégico	Objetivo de comunicação	Mensagem	Público-alvo	Ação
Aumentar a visibilidade	Dar a conhecer o FS	O Fundo Solidário é uma organização sem fins lucrativos, sediada em Coimbra, que tem como missão apoiar todos os estudantes do ensino superior público de Coimbra, que necessitem de apoio para continuarem os seus estudos. Contactos.	Estudantes do ensino superior público de Coimbra que necessitem de apoio económico, emocional, saúde e/ou acompanhamento escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação nas redes sociais; - Afixação de cartazes nos átrios de todas faculdades e Espaços da UC (biblioteca, cantinas, residências e AAC) escolas e institutos do IPC e da ESenfC; - Divulgação em espaços de publicidade localizados na área das escolas, institutos e faculdades do IPC, UC, ESenfC e pertencentes à câmara de Coimbra; - Divulgação de <i>spots</i> na rádio da UC (RUC) e no programa da ESEC-TV; - Distribuição de flyers pelas AE's; - Reuniões anuais (ou conforme os mandatos) com os presidentes das associações de estudantes das instituições de ensino superior de Coimbra; - Divulgação em ecrans em espaços de convívio dos parceiros do FS (escolas, institutos, bibliotecas, AAC); - Divulgação pelo e-mail institucional. - Embaixadores do projeto (ex estudantes que beneficiaram do projeto e <i>influencers</i> que estudem ou trabalhem na cidade de Coimbra); - Fazer um "roadshow" pelas escolas, faculdades e institutos superiores do IPC, UC e ESenfC.
		O FS é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão apoiar estudantes que passem por dificuldades. Contactos.	Comunidade académica (estudantes, alumni, docentes e não-docentes)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação nas redes sociais; - Afixação de cartazes nos átrios de todas faculdades e Espaços da UC (biblioteca, cantinas, residências, AAC, áreas específicas para docentes e não-docentes) escolas e institutos do IPC e ESenfC; - Divulgação em espaços de publicidade da cidade de Coimbra; - Divulgação de <i>spots</i> na rádio da UC (RUC) e no programa da ESEC-TV; - Distribuição de flyers pelas AE's; - Reuniões anuais (ou conforme os mandatos) com os presidentes das associações de estudantes das instituições de ensino superior de Coimbra; - Divulgação em ecrans em espaços de convívio dos parceiros do FS (escolas, institutos, bibliotecas, AAC); - Divulgação pelo e-mail institucional.

Objetivo estratégico	Objetivo de comunicação	Mensagem	Público-alvo	Ação
Aumentar o n.º de voluntários	Angariação de voluntários	Dispõe de 1h ou mais livre por semana e gostava de contribuir para uma sociedade mais justa? O FS tem vários projetos onde pode contribuir com o seu tempo/conhecimento. Contactos.	Comunidade académica (docentes, não docentes, estudantes e <i>alumni</i>)	- Comunicação nas redes sociais;- Afixação de cartazes nos átrios de todas faculdades e Espaços da UC (biblioteca, cantinas, áreas específicas para docentes e não-docentes), bem como como nas escolas e institutos do IPC e ESEnfC;- Divulgação em espaços de publicidade da cidade de Coimbra;- Divulgação em ecrans em espaços de convívio dos parceiros do FS (escolas, institutos, bibliotecas, AAC);- Divulgação pelo e-mail institucional.- Oferecer um <i>kit</i> de boas-vindas aos voluntários.
Adquirir mais apoio/-verbas	Angariação de doações	O FS não recebe qualquer apoio do estado e já ajudou cerca de 500 estudantes, graças aos apoios que tem vindo a receber. Ajude-nos a conseguir que mais estudantes consigam concluir com sucesso os seus estudos. Tabela (exemplos do que um determinado valor pode ajudar a pagar).	Comunidade académica (estudantes, <i>alumni</i> , docentes e não-docentes)	- Promover jantares solidários (atualmente é apenas um);- Concertos solidários (são raros, trabalhar eventual parceria com conservatório de música de Coimbra; ESEC licenciatura em estudos musicais aplicados e UC mestrado em Estudos Artísticos vertente: Estudos Musicais);- Promover seminários ou conferências com receita em prol do FS, com temáticas interessantes para a comunidade académica, procurar estabelecer parcerias com a UC, IPC e ESEnfC, trabalhando <i>alumni</i> destas instituições e docentes);- Co-organização de Arraiais académicos com organização das Associações dos Estudantes do IPC, UC e ESEnfC, em que parte do valor é canalizado para o FS;- Feira do Livro ;- Feira de Natal ;- Corrida Solidária.
Aumentar a visibilidade	Dar a conhecer o FS	O Fundo Solidário é uma ONG sem financiamento público que já ajudou cerca de 500 estudantes do ensino superior público de Coimbra, que necessitaram de apoio para continuarem os seus estudos. Contactos.	Comunidade local	- Divulgação em espaços de publicidade localizados na baixa, no mercado, na estação de comboios (Coimbra - Centro), na loja do cidadão, zona do Coimbra Shopping e Forum Coimbra, pertencentes à câmara de Coimbra;- Divulgação em ecrans em espaços de convívio da câmara municipal e das juntas de freguesia de Coimbra;- Comunicação nas redes sociais câmara municipal e das juntas de freguesia de Coimbra;- Afixação de cartazes nos átrios dos espaços pertencentes à câmara e juntas de freguesia da cidade de Coimbra.

Objetivo estratégico	Objetivo de comunicação	Mensagem	Público-alvo	Ação
Aumentar o n.º de voluntários	Angariação de voluntários	Dispõe de 1h ou mais livre por semana e gostava de contribuir para uma sociedade mais justa? O FS tem vários projetos onde pode contribuir com o seu tempo/conhecimento. Contactos.	Comunidade local	<p>-Co-criação de projetos sociais com as juntas de freguesia, onde o IPC, UC e ESenfC se encontram;</p> <p>-Divulgação em ecrans em espaços de convívio da câmara municipal e das juntas de freguesia de Coimbra;</p> <p>-Comunicação nas redes sociais câmara municipal e das juntas de freguesia de Coimbra;</p> <p>-Afixação de cartazes nos átrios dos espaços pertencentes à câmara e juntas de freguesia da cidade de Coimbra.</p> <p>-Oferecer um kit de boas-vindas aos voluntários.</p>
Adquirir mais apoio/-verbas	Angariação de doações	A cidade de Coimbra é a cidade dos estudantes por excelência, mas muitos destes estudantes passam por dificuldades e alguns acabam por abandonar o curso por falta de recursos. Ajude o FS a manter a cidade dos estudantes viva e a tornar a sociedade numa mais justa. Tabela (exemplos do que um determinado valor pode ajudar a pagar).	Comunidade local	<p>-Promover encontros e iniciativas;</p> <p>-Promover jantares solidários em parceria com outras iniciativas ou projetos;</p> <p>-Concertos solidários; Noites de fado;</p> <p>-Promover seminários ou conferências com temáticas diversas;</p> <p>-Corrida Solidária;</p> <p>-Feira de Natal (produtos caseiros, merchandising FS e artesanato).</p>
Aumentar a visibilidade	Dar a conhecer o FS	O Fundo Solidário é uma ONG sem financiamento público que já ajudou cerca de 500 estudantes do ensino superior público de Coimbra, que necessitaram de meios para continuarem os seus estudos. Contactos.	Empresas do distrito de Coimbra ¹¹	<p>-Dia Portas Abertas (envio de convites digitais para as empresas selecionadas);</p> <p>- Comunicação nas redes sociais;</p> <p>- Afixação de cartazes nos átrios da ACIC e NERC;</p> <p>- Distribuição de flyers na ACIC e NERC;</p> <p>- Envio de e-mail para os departamentos de comunicação das empresas selecionadas apresentando o projeto.</p>

¹¹ Cf. Anexo 6

Objetivo estratégico	Objetivo de comunicação	Mensagem	Público-alvo	Ação
Aumentar a notoriedade e reputação	Dar a conhecer a importância da RSE, sensibilizando para o mecenato de solidariedade, angariação de fundos e/ou parcerias com o FS.	A sua empresa já é um negócio sustentável e responsável? 5 Motivos para implementar a RSE na sua empresa:— Aumenta a notoriedade da sua marca; - Melhora a imagem e posicionamento da sua marca; - Aumenta o volume de vendas a longo-prazo; - Melhora o relacionamento com os <i>stakeholders</i> (transmite confiança); - Contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade.Como apoiar o FS:Patrocínio de eventos, Donativos regulares, criação de estágios remunerados, bolsa de emprego/contratação, bolsa de voluntários, aquisição de material/produtos.	Empresas do distrito de Coimbra	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação nas redes sociais; - Afixação de cartazes nos átrios da ACIC e NERC; - Reunião com a direção da ACIC e da NERC; - Distribuir cartões-de-visita na ACIC e NERC; - Contacto telefónico para o departamento de comunicação das empresas selecionadas para marcarem reunião para apresentar projeto e formas de parcerias possíveis.
Aumentar a notoriedade e reputação	Transmissão de confiança e <i>engagement</i> .	O FS no último mês ajudou x estudantes nas seguintes áreas, desenvolveu x iniciativas e obteve x de apoios.-Realizaram-se x contactos com x empresas para parcerias.-No próximo mês está previsto x iniciativas.	Parceiros Sociais (IUIP, UC, IPC, ESenfC, CAJPII e CDC	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião mensal com os parceiros sociais;- Envio de um Relatório anual de contas e de ações desenvolvidas, por e-mail; - Realizar um Inquérito de satisfação no fim de cada ano aos parceiros sociais.
Aumentar a notoriedade e reputação	Promover iniciativas entre instituições.	O FS pretende organizar e criar iniciativas com outras entidades, como por exemplo concertos em igrejas e/ou monumentos da cidade de Coimbra, de forma a obter receita que reverta para o FS. Estando assim aberto a outro tipo de propostas.	Parceiros Sociais (IUIP, UC, IPC, ESenfC, CAJPII e CDC	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião mensal com os parceiros sociais, se possível, alternando o local da reunião, passando por todos os parceiros sociais, estimulando uma maior proximidade entre todos os parceiros e não só com o FS; - Promover um dia de Portas Abertas só para os Parceiros Sociais para conhecerem o devidamente o que os colegas de parceria fazem;-Organizar com os parceiros sociais um evento anual.
Aumentar a visibilidade	Aumentar o n.º de vezes de o FS é referenciado nos media.	O Fundo Solidário é uma ONG sem financiamento público que já ajudou cerca de 500 estudantes do ensino superior público de Coimbra, que necessitaram de meios para continuarem os seus estudos. Contactos.	Media	<ul style="list-style-type: none"> -Press Release;-Portas Abertas - Convidar os jornais regionais a conhecerem a casa do FS;-Convite aos media regionais para estarem presentes no aniversário do FS e outra iniciativas realizadas pelo FS;-Propor reportagem ao P3 do Público para conhecerem a outra realidade da cidade dos estudantes;-Promover encontros e lançamentos de livros no FS que despertem atenção dos media;-Fomentar a parceria com um <i>influencer</i> que estude ou viva na cidade de Coimbra.

Tabela 6 - Estratégica comunicacional FS (Elaboração própria)

4.8. Avaliação

Para Xifra (2009) a avaliação refere-se a um processo de controlo, que visa a valorização final dos objetivos pretendidos pela organização. Este afirma ainda que a avaliação é diferente e adaptada a cada tipo de objetivo e a cada público-alvo. O plano de avaliação tem um papel fundamental na implementação do plano de comunicação. Este plano consiste na análise de todas as ações com o intuito de verificar se estas foram postas em prática e realizadas. Deve-se ainda avaliar os resultados obtidos em cada objetivo e a concretização da meta, tendo em conta que esta avaliação deve ser realizada periodicamente para verificar a eventual necessidade de ajustar o plano, ou seja, a realização de uma avaliação intermédia além da final é sempre necessária. No plano proposto estão presentes os objetivos de Impacto (Cognitivos, Afetivos e Comportamentais) e os objetivos de Produção. Nesse sentido, e para a avaliação, recorreremos aos seguintes instrumentos:

Objetivos	Cognitivos	Afetivos	Comportamentais
Impacto	(exposição) - contabilização dos media presentes em iniciativas/eventos do FS; - n.º de vezes que o FS é referenciado os media locais digitais e offline;- alcance das publicações nas redes sociais;- alcance dos anúncios nas redes sociais; (compreensão) - n.º de contactos a solicitar esclarecimentos sobre o FS; -Inquérito de avaliação enviado à comunidade académica no fim do primeiro semestre após início da estratégia comunicacional; (retenção) - inquérito por amostragem após cada iniciativa/evento com questões sobre o projeto.	- inquérito distribuído aos beneficiários antes e depois do apoio atribuído, para se avaliar a eficácia do FS.	- inquérito distribuído antes e depois da apresentação do FS.
Produção	- Estatísticas das redes sociais (nº de gostos e de seguidores) e do <i>google analytics</i> (n.º de visitas ao site do FS); - N.º de parcerias criadas com empresas; - N.º de iniciativas desenvolvidas; - N.º de visitantes nos dias “Portas abertas”; - N.º de publicações partilhadas nas redes sociais; - N.º de material comunicacional distribuído; - N.º de reuniões realizadas com empresas, parceiros, comunidade local e com a comunidade académica.		

Tabela 7 – Instrumentos de avaliação conforme os objetivos do PC

4.9. Plano tático

Para a comunicação institucional, Peruzzo (2013) defende que deve ser utilizado o *site* da ONG, carta, ofício, folheto, fotografia, abaixo-assinado, documentário, *press release*, vídeo, *kit* de imprensa, relatório, projeto entre outros. Também Lamy (2014) refere que as estratégias comunicacionais das ONGs, passam grande parte das vezes pela criação de um *site* e atualização de conteúdos, ações junto da comunidade, desenvolvimento de revistas e tentam trabalhar a comunicação interna e apoiar iniciativas, de forma a captar o interesse do público. No que diz respeito às estratégias para suscitar interesse nos media, optam pela produção de comunicados, conferências de imprensa, ações de marketing e organização de almoços e visitas com intuito de gerar encontros com os media. Quanto à questão se deve ou não uma ONG fazer publicidade, Fenton (2009, citado por Lamy, 2014) defende que as ONGs devem fazer publicidade para obterem recursos bem como terem visibilidade pública.

Seguindo esta lógica segue a seguinte proposta de melhoria para cada canal de comunicação que o FS deve trabalhar:

a) *Site/Newsletter*

O *site* de uma organização é um canal muito importante para realizar a comunicação com o público-alvo. Este deve estar sempre atualizado com conteúdos relevantes e conter imagens apelativas. Deve ainda seguir uma linha gráfica coerente com os outros canais de comunicação utilizados, como as redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) e os grafismos desenvolvidos para a divulgação do projeto. O *site* deve estar preparado para uma estratégia digital eficaz, nesse sentido é necessário manter e atualizar regularmente o *site* (semanalmente), criar conteúdo apelativo com *linkagem* para o *site* do IUJP, conteúdos relativos ao ensino superior, por exemplo *clipping* das últimas notícias relativas ao ensino, iniciativas e projetos. Devem ser implementadas ferramentas de SEO (*Search Engine Optimization*) para melhorar o posicionamento da pesquisa orgânica no *Google* e em outros motores de busca, através da inserção de uma meta descrição do *site* até 160 caracteres, da utilização de *links* internos, da utilização do estilo *bold* em palavras-chave, possibilitando deste modo, o *site* do FS surgir na página inicial do *Google*. Este deve ainda

estar conectado ao *Google Analytics*, de forma a ser possível retirar estatísticas para uma melhor avaliação do *site*. Também deve conter um campo onde seja possível o utilizador inserir o seu *e-mail* para receber uma *newsletter* mensal do FS, que deve conter conteúdos curtos com imagem apelativa – com *link* para o *site* e redes do FS, ou seja onde esteja contemplada uma notícia mensal sobre as iniciativas do projeto ou novidades e sempre acompanhada com imagens (Cf. Anexo nº 7).

b) Redes Sociais

A presença do FS nas redes sociais é das mais importantes neste plano de comunicação. É um mercado com um forte crescimento, que cada vez é mais utilizado por qualquer pessoa de qualquer idade, sendo uma vantagem para a comunicação do FS, pois permite uma comunicação mais rápida e eficaz, fazendo chegar a mensagem de uma forma direta e interativa. Neste plano de comunicação será relevante a gestão e manutenção da página do *Facebook* onde poderemos não só passar as mensagens desejadas, como interagir com o público em tempo real, criando bons níveis de *engagement*. Na página do *Facebook* estão disponibilizadas as informações acerca do FS, iniciativas, projetos e informações sobre o ensino superior.

b1) Calendarização dos *posts* e temas

A calendarização deverá ser pensada no início de cada mês, permitindo o agendamento dos *posts* com antecedência. O número proposto de *posts* para o início deste planeamento deverá ser de dois por semana, recorrendo ao *stories* do *Facebook* sempre que se justifique, alguma novidade ou algum evento que faça sentido fazer um direto, por exemplo. Os *posts* deverão ser realizados preferencialmente às 21h00 e com um intervalo de dias, idealmente deverão ser consultadas as estatísticas do *Facebook* e analisar quais os melhores dias da semana para publicar, tendo por base o número de utilizadores no mesmo. Por exemplo, se uma publicação sair às 21h00 de segunda-feira, o ideal será publicar a outra na quarta ou na quinta-feira no mesmo horário, de forma a captar um maior número de utilizadores. Ainda no seguimento desta ideia,

sempre que haja um evento realizado pelo FS deve-se criar o evento no *Facebook* e partilhá-lo na página e com os amigos do FS.

Possíveis conteúdos para a partilha de *posts*:

- Iniciativas do FS (jantares, concertos, caminhadas, feiras, conferências, reuniões de trabalho);
- Projetos do FS (projeto *Next* de explicações – fotos das explicações, temáticas abordadas, áreas abordadas);
- Informação geral sobre direitos dos estudantes, notícias sobre o ensino superior, estatísticas referentes ao abandono escolar, entre outros;
- Informação dos serviços que o FS oferece (consultas de psicologia, entre outros);
- Aposta em *embaixadores e influencers*.

A fotografia de capa deve ser alterada algumas vezes por ano, destacando-se os maiores eventos:

- Aniversário do FS;
- Páscoa;
- Natal e ano novo;

Contudo deve ter uma imagem geral para quando não há nenhum evento destacado. A fotografia de perfil deve conter o logotipo do FS.

Ainda neste seguimento propõe-se uma maior aposta no vídeo, pois tem sido um elemento diferenciador no que diz respeito à interação com utilizadores nas redes sociais. Seria uma mais-valia, a partilha de vídeos curtos, 1 minuto no máximo, com informações relevantes para aqueles que procuram apoio no FS. Por exemplo um vídeo de boas-vindas pelos Coordenadores do projeto, um vídeo a explicar o que é o projeto e em que consiste.

b2) Instagram

A mais-valia desta rede social é o facto de a maioria dos estudantes com idades compreendidas entre os 17 e os 24 anos de idade estarem presentes nela. A *Marktest Consulting*, realizou o estudo *Os Portugueses e as Redes Sociais em 2018* (Cf. Anexo 8), onde se observa uma tendência na diminuição da presença desta geração no *Facebook* e um aumento no *Instagram*. Por isso, uma aposta nesta rede é fundamental para que o FS chegue a todos os estudantes (os que precisam e os que não precisam de apoio).

Se por um lado queremos chegar aos estudantes que ainda não conhecem o FS, por outro também queremos comunicar às empresas que existimos e que trabalhamos em prol de um ensino mais justo e equilibrado, mostrando o nosso trabalho de forma a que estas se interessem pelo projeto e acabem por colaborar com o FS. Deste modo deverá ser feita uma segmentação do público, isto é, o *Facebook* tende a ter como público organismos, instituições, empresas e pessoas com mais de 30 anos (cidadão comum, amigos do projeto, voluntários e possíveis voluntários (professores e funcionários do ensino superior) e o *Instagram* os estudantes com e sem necessidade de apoio do FS e também algumas instituições que vão surgindo nesta rede, mas essencialmente falamos do público jovem estudante do ensino superior.

O perfil do FS no *Instagram* deve ser um perfil profissional, permitindo o acesso às estatísticas que irão ajudar a compreender se os objetivos estão a ser atingidos. Deverá ainda ser feito um pedido de verificação, que faça com que o perfil seja autenticado, gerando mais valor para o FS. O perfil deverá contemplar uma pequena descrição sobre o FS e apresentar o endereço do *site* e uma *hashtag* que represente o FS nas redes sociais. A imagem do FS deverá ser o logotipo à semelhança do *Facebook*, as publicações deverão ser no mínimo de 2 por semana, inicialmente com o horário semelhante ao do *Facebook* (21h00), mas com conteúdos distintos dos da outra rede. As *stories* deverão ser utilizadas sempre que possível, (diariamente seria muito positivo). As publicações deverão seguir uma harmonia visual, de forma a que o mosaico que se forma no perfil seja visualmente apelativo. Estas deverão ter uma descrição pequena, com a localização e identificação das pessoas que componham a imagem (por exemplo) e com recurso a *hashtags* pertinentes, que permitam um maior

alcance de utilizadores. O FS deve criar a sua própria *hashtag*, possibilitando os seguidores e outros utilizadores encontrarem conteúdo relacionado com o FS e identificarem o FS em possíveis publicações e/ou *stories*. À semelhança do *Facebook*, o vídeo deverá ser uma aposta por parte do FS, pois permite um maior *engagement* com os utilizadores, e se possível utilizarem embaixadores do projeto e *influencers* que possam apoiar o FS. Este deverá utilizar a zona de destaques para alguns momentos mais importantes (aniversário, iniciativas entre outras).

c) Eventos

É através destes que se consegue aumentar a notoriedade junto das empresas e das instituições do município de Coimbra e a visibilidade junto dos estudantes do ensino superior de Coimbra. O FS deverá realizar mais iniciativas, tais como congressos, conferências, *workshops*, feiras, concertos entre outros.

d) Publicidade

A publicidade torna-se indispensável à execução do plano de comunicação, pois sem esta não será possível chegar a todos os públicos, deste modo propõe-se o seguinte:

- Divulgação de vídeos e/ou imagens com informação da existência do FS em todos os ecrãs dos bares/zonas das faculdades da UC, bem como das escolas/institutos do Instituto Politécnico de Coimbra e da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra e ainda no espaço da Câmara Municipal de Coimbra (caso tenha monitor com informações);
- Conceção de *outdoors* e *Mupis* para as paragens dos autocarros da Câmara Municipal de Coimbra;
- Aplicação de cartazes e distribuição de *flyers* na CP (comboios regionais de Coimbra + átrio das estações de Coimbra e Coimbra-B);
- Realização de um anúncio voz para a Rádio da Universidade de Coimbra (RUC);
- Realização de entrevistas, reportagens de eventos do FS e reportagem de fundo por parte da ESECTV (que passa na RTP2);
- Distribuição de *flyers* pelas associações académicas de Coimbra;

- Afixação de cartazes por todas as faculdades/institutos/escolas da UC e do IPC, nas zonas de convívio;
- Anúncio on-line (*Facebook* e *Instagram ads* – o mesmo para as duas redes sociais – este deve ser segmentado para a o nosso *target* e para a nossa área de atuação e deverá circular durante um mês a partir do início do 1º e do 2º semestre;
- Reportagens ou artigos/anúncios no início de cada semestre e no aniversário do FS Diário das Beiras e Diário de Coimbra.
- Proposta de reportagem ao P3, do jornal Público, com um título apelativo que indique que na cidade dos estudantes, há estudantes a ajudar estudantes.

A comunicação *boca a boca* continua a ser uma aposta do FS, uma vez que tem sido uma das ferramentas que melhor tem funcionado para chegar aos estudantes que necessitam de apoio.

e) Orçamento

A implementação do plano de comunicação envolve alguns custos, contudo há espaço para o desenvolvimento de muitas ações a custo zero. Tendo em conta que este plano prevê alcançar cinco públicos, será necessário desenvolver materiais gráficos distintos para cada um deles. Nesse sentido, a existência da parceria com a Design-a-dois (<https://www.facebook.com/design.a.dois>), é uma mais-valia para o FS, pois permite a execução de cartazes, *flyers*, cartões de visita e *banners* para *web* a custo zero, no entanto a impressão continua a ser um gasto necessário.

É ainda necessário contemplar os custos de publicidade que serão precisos fazer para se conseguir atingir os objetivos estratégicos propostos, ainda que alguns destes também sejam a custo zero, derivado de parcerias já existentes e de novas que se pretendem estabelecer, será necessário incluir gastos de publicidade *on-line*.

A proposta de criação de *merchandising* terá um custo intermédio, mas será necessário para a consolidação do plano de comunicação, nesse sentido estará também contemplado material para o desenvolvimento de um *kit* de boas-vindas a entregar aos voluntários do FS, um *kit* de boas-vindas aos estudantes que procurem apoio, algum material a disponibilizar em presenças do FS nas escolas e empresas, institutos e faculdades do IPC,

UC e ESenfC e algum para ser vendido em iniciativas do FS. Este *kit* deverá ser composto por 1 t-shirt, 1 *tote bag*, 1 caderno natura A5, 1 lápis natura e 1 caneta natura (a escolha destes materiais é propositada, pois uma vez que estamos na era anti-plástico, e já com iniciativas governamentais contra o uso excessivo de plástico para proteção do meio ambiente, é positivo para o FS começar desde já a implementar estas preocupações, aproveitando também a sua identidade gráfica, pela paleta de cores que utiliza).

A tabela abaixo apresenta o orçamento proposto para a execução do plano de comunicação, os preços apresentados já contemplam o IVA. Foram efetuadas pesquisas *on-line* para se encontrar o preço mais baixo no mercado, contudo as quantidades indicadas são apenas propostas para uma primeira abordagem e tendo em conta o perfil do FS. Desta forma será possível avaliar o impacto e a necessidade de maior quantidade ou não. Os melhores preços obtêm-se para quantidades de 1000 unidades ou mais, aumentando consideravelmente o valor do investimento.

ORÇAMENTO		
Material (Cf. Anexo 9)	Quantidade/ Tempo	Preço
Cartazes A3	250	36,89€
Flyers A6	1000	23,36€
Cartões de visita f/v cor, papel <i>couché</i> 350gr	500	16€
Mupis (1,20 x1,80m) só frente cor, papel <i>couché</i> 200gr	10	146,36€
Caderno natura A5 com 1 estampagem cor ^{12*}	100	89,18€
Lápis natura com 1 estampagem cor (<i>pack</i> de 12 lápis)	120	30,74€
Canetas natura com 1 estampagem cor	100	47,96€
T-shirts unissexo com 1 estampagem cor (20 S, 50 M, 20 L, 10 XL)	100	276,74€
<i>Tote bags</i> com 1 estampagem cor 4/4	100	83,63€
Edição de vídeo para publicidade	4/ano	0€ (parceria com os cursos da UC e do IPC)

¹² Produto consultado a 24.02.19 às 16h00 em www.kasuar.pt

Design dos <i>flyers</i> , cartazes, cartões de visita e <i>web</i>	6x cartazes 6x <i>flyers</i> 1x cartão de visita (2 assinaturas) 3x <i>banners</i> FB 2x imagem perfil FB e <i>Instagram</i>	0€ (parceria Designadois, parceria com os cursos de design multimédia e artes visuais do IPC e UC)
Pub Redes Sociais (FB+Instagram)	30 dias + 30 dias	120eur (60€x2 – 2€/dia)
PUB ESECTv	1 reportagem/ano	0€ (Parceria IPC)
PUB RUC	1 entrevista/ano + spot publicitário	0€ (Parceria UC)
Pub <i>mupis</i> paragens de autocarro	Campanha mês de outubro e mês de março	0€ (Parceria com a Câmara Municipal de Coimbra)
Pub Diário das Beiras	Anúncio mês de outubro e mês de março + anúncio de 3 eventos/ano do FS	0€ (Parceria com a UC e IPC, uma vez que este tem uma assinatura anual)
Pub Diário de Coimbra	Anúncio mês de dezembro + anúncio de 3 eventos/ano do FS	0€ (Parceria com empresas que suportem este custo)
Pub CP (comboios regionais de Coimbra + átrio das estações de Coimbra e Coimbra-B)	Campanha no mês de outubro, no de dezembro e no mês de março + 3 iniciativas do FS	0€ (Parceria com a CP)
Total		870,86€¹³

Tabela 8 – Orçamento para implementação do PC (elaboração própria)

4.9.1. Cronograma

O desenvolvimento de cronograma é essencial para a implementação de um plano de comunicação, pois permite promover a organização, gerir melhor o tempo, precaver as especificidades de cada ação, executar o plano de forma organizada e refletida e assegura que as etapas de cada ação são concretizadas dentro do tempo proposto, evitando efeitos negativos que podem resultar do não cumprimento de prazos. Deste modo foi elaborado um cronograma (Cf. Anexo 10) com as ações a implementar, tendo sido marcadas as datas de preparação, implementação e de avaliação.

¹³ Produtos consultados a 24.02.19 às 11h40 em www.360imprimir.pt. Os preços apresentados já incluem iva.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

5.1. Reflexão crítica

Para o desenvolvimento do plano de comunicação do FS, foi proposto um modelo teórico que envolve todos os intervenientes do projeto (utentes-mecenas-voluntários). Deste modo, explorou-se as relações possíveis, permitindo definir uma estratégia comunicacional, para cada um deles. Assim, verificou-se os fatores positivos que nascem desta interrelação, pois todos ganham algo. Os utentes (estudantes) beneficiam do apoio de mecenas (empresas), no que diz respeito à continuação da sua formação académica, bem como do apoio dos voluntários (que ganham novas competências e bem-estar) e ao mesmo tempo, podem transformar-se em futuros colaboradores e após a conclusão do apoio recebido, podem ainda se tornar voluntários do FS e ajudar colegas. Os mecenas (empresas) ganham em vários sentidos também, além de estarem apostar em possíveis colaboradores com formação, estão ainda a contribuir para uma causa que a longo-prazo lhes permite melhorar a notoriedade, imagem e posicionamento da sua marca, aumentar o volume de vendas, melhorar o relacionamento com os *stakeholders* e ainda estão a contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Tornando deste modo o desenho do projeto, mais estratégico e adequado às necessidades do FS.

No entanto, no decorrer deste projeto de comunicação, foram surgindo algumas limitações ao estudo, nomeadamente no que diz respeito à quantidade e à qualidade das entrevistas realizadas. Ainda que tenha sido possível recolher quatro entrevistas, fez falta um maior número de entrevistas para amostra. Foi possível recolher duas entrevistas de conteúdo valiosíssimo (aos coordenadores do projeto FS), contudo não foi possível realizar entrevistas a um maior número de beneficiários, em parte pela falta da disponibilidade da autora, quer geográfica e horária, mas também pelos entraves que os próprios beneficiários colocaram em serem contactados. No início do projeto os coordenadores do FS, alertaram para a sensibilidade dos beneficiários e de muitos outros estudantes que os procuram, afirmando que muitos têm vergonha de pedir auxílio ou de assumir que obtiveram algum tipo de apoio, e de facto, esta questão refletiu-se na amostra.

O facto do plano de comunicação não ter sido implementado, tornou-se noutra limitação deste estudo, pois deste modo, não é possível avaliar se o plano de comunicação contribuiu

positivamente ou não para a instituição. Contudo esperamos que até ao início do ano letivo 2019/2020 comece a ser implementado.

A falta de recursos humanos no FS é algo que pode limitar a aplicação do Plano de Comunicação, pois torna-se necessário alguém com disponibilidade horária para o colocar em prática. Durante algumas reuniões com o FS, foi solicitado a busca de soluções para esta questão, nesse seguimento, a possibilidade de colaborar com o IEFEP, no sentido de se tornarem numa instituição acolhedora de estágios com a duração de 9 meses, para recém-licenciados/mestres e/ou desempregados em situação de reconversão profissional e o acolhimento de estagiários de cursos de mestrado/licenciatura do IPC e da UC, que tenham como opção estágio em vez de projeto ou dissertação, pode ser uma solução a curto prazo, até conseguirem disponibilidade financeira para a contratação de um colaborador a tempo-parcial, por exemplo. Também a utilização de aplicações informáticas que permitam o agendamento de publicações, no caso das redes sociais e do *site*, pode ajudar neste ponto.

Para melhorar este projeto, poderá ser desenvolvido um estudo quantitativo, que complemente a informação aqui recolhida e que permita uma análise ao comportamento dos públicos-alvo. Nesse sentido, poderiam ser realizados 5 inquéritos, distribuídos à comunidade local, à comunidade académica, aos beneficiários, aos voluntários e ao setor empresarial da região de Coimbra, que permita a obtenção de dados de grande valor, como por exemplo, o número de inquiridos que já conhece o FS ou explorar o que pode despertar interesse num cidadão/estudante/empresário a colaborar com o FS, entre um sem fim de hipóteses, que poderiam ser colocadas.

5.2. Conclusão

O FS percebeu que se não trabalhasse devidamente a comunicação, seria difícil chegar a mais estudantes que necessitem de apoio, a mais voluntários e a mais mecenas, assim, pediu auxílio na construção de um plano de comunicação. Nesse sentido foi necessário compreender o conceito de voluntariado e os motivos, ganhos e competências que podem levar a que um cidadão ou estudante se torne voluntário, compreender os conceitos de inovação social, responsabilidade social, criação de

valor partilhado e o de modelo de sustentabilidade, de forma a explorar meios de chegar até possíveis mecenas. Esta pesquisa permitiu-nos identificar a relação triangular existente entre os intervenientes do projeto do FS, utentes (estudantes) – voluntários – mecenas, levando-nos à criação de um modelo inter-relacional, que ajudou a definir a estratégia comunicacional. Foi ainda essencial a exploração de outros conceitos associados ao FS, nomeadamente o de terceiro setor, onde se enquadra o FS, bem como o de comunicação pública, sendo este o tipo de comunicação que uma ONG faz e ainda outros conceitos ligados à comunicação no terceiro setor, que permitiram uma reflexão sobre o que se faz e o que se deve fazer, bem como perceber quais os problemas mais comuns nas ONGs. A junção de todos estes conceitos com o diagnóstico prévio realizado à comunicação do FS permitiram o desenvolvimento do plano de comunicação adequado à realidade observada. No diagnóstico prévio realizado à comunicação do FS, foi possível concluir que não há um planeamento da comunicação em nenhum dos canais utilizados (*site*, *newsletter* e FB), levando a que por vezes, os canais pareçam abandonados, pois não há uma atualização permanente dos conteúdos.

Com o novo plano de comunicação proposto, espera-se que o FS consiga aumentar o número de voluntários, de contribuições, de parcerias com empresas da região bem como chegar a todos os estudantes do ensino superior de Coimbra, que necessitem de apoio.

A partir do plano estratégico desenhado, foi ainda criado um guia de aplicação, à parte deste projeto, para cada canal, de forma a ser mais fácil ao FS implementar o plano proposto.

Com este estudo foi também possível detetar alguns constrangimentos transversais a este setor, a falta de profissionais da área de comunicação, que tem levado a um amadorismo da comunicação, muitas vezes feita pelos dirigentes das ONGs, a falta de verbas para a contratação e a falta de apoios/mecenato, são alguns dos exemplos identificados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

André, I.& Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra*. XXLI, 81, pp. 121-141.

Balonas, S. (2012). *O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor*. Universidade Católica Portuguesa. Pp. 1-11. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/27641>

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bona, N., Ribeiro, A. & Giuvanusi, R. (2013). Comunicador no terceiro terceiro: a influência da trajetória de vida nas estratégias da organização. *Revista Uninter de Comunicação*. Vol. 1, n.º1, pp. 79-99.

Brandão, E. (s.d.). *Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública*. Pp. 1-14. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br>

Cação, R. (2008). *Análise qualitativa de dados com o NVIVO*. Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra, pp. 9-21.

Calvo, S., Fernández, A. (2008). *La mujer y el inmigrante en Internet*. Actas do 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Braga: Universidade do Minho.

Camilloto, C., Filho, B. (2014). Comunicação no Terceiro Setor - Relações das organizações Sociais com as esferas de poder e mídia. *Revista Pauta Geral: Estudos em Jornalismo*. Vol. 2, nº1, pp. 57-73.

Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*. N. º18(2), pp.114-120.

Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. (1.^a ed). Évora: Fundação Eugénio de Almeida.

Cerqueira, C. (s.d.). As estratégias de comunicação das ONGs de cidadania, igualdade de género e/ou feministas: interconexões entre media mainstream e media sociais. *Novos media e novos públicos*. Pp. 45-62

Cerqueira, C., Ribeiro, L. & Cabecinhas, R. (2009). Mulheres & Blogosfera: contributos para o estudo da presença feminina na ‘rede’. *Ex Aequo*. N.º 19, pp. 111-128.

CEV – the European Volunteer Centre (Eds.) (2011). “Volunteering as a means of empowerment and social inclusion – A bridge between the European Years 2010 and 2011”. Brussels.

Duarte, J. (s.d.). *Comunicação Pública*. P. 2. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/60390995/Duarte-Jorge-Comunicacao-Publica>

Kotler, P., Kartajays, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.

Kunsch, M. (2002). Sociedade Civil: abrangência concetual, funções e as necessidades da comunicação. *Mídia e tolerância: a ciência construindo caminhos de liberdade* (pp. 55-62). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Jonker, J. & Witte, M. (2006). *Conclusion: The real challenges of organizing and implementing CSR*. In Jonker e de Witte (Ed.) *The challenges of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (pp. 237-247). New York: Palgrave Macmillan.

Leandro, A., Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*. Número temático- Comunicação nas Organizações, pp. 11-39.

CE (2001). Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Lodsgård, L. & Aagaard, A. (2017). Creating value through CSR across company functions and NGO collaborations - A Scandinavian cross-industry case study. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 33, pp.162-174.

Lamy, S. (2010). A importância das fontes de informação na construção do Espaço Público. Pp. 1-8. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/2058>

Lamy, S. (2014). *As fontes não governamentais nos media: As ONG enquanto fontes de informação*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, pp. 74-107.

Libaert, T. (2008). *Le plan de communication*. Paris: Dunod.

Marques, M. (2016). *As motivações para o voluntariado do ensino superior politécnico. Estudo exploratório numa amostra de estudantes*. Escola Superior de Educação de Coimbra, pp. 29-44.

Martinelli, F., Moulaert, F., Swyngedouw, E. & Ailenei, O. (2003). Social innovation, governance and community building – Singocom. *Scientific periodic progress report month*. N.º 18, pp. 47-48.

Michel, G., Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*. Vol. 65, N.º 5, pp. 701–707.

Mort, G., Weerawardena, S., Williamson, B. (2007). Branding in the non-profit context: the case of Surf Life Saving Australia. *Australasian Marketing Journal*. Vol. 15, N.º 2, pp. 108-119.

Paço, A., Rodrigues, L. & Rodrigues, R. (2015). A Imagem e a Consciência da Marca no Terceiro Setor e sua Influência sobre a Intenção de Doar. *Brazilian Business Review*. Vol. 12, n.º 5, pp. 105-125.

Peruzzo, C. (2013). Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*. Vol. 20, n.º 1, pp. 89-107.

Porter, M., Kramer, R. (2011). The Big Idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*. January-February, pp. 1-6.

Quinta, M. (2016). *Antecedentes da intenção de praticar Voluntariado Jovem: um estudo empírico em Portugal*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pp. 12-16.

Shumate, M., O'Connor, A. (2010). The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO – Corporate Alliance Communication. *Journal of Communication-International communication association*. N.º 60, pp. 577-609.

Silva, A. F. (2012). *Motivações e Efeitos do Voluntariado Jovem: Fatores de Retenção Organizacional*. ISCTE-IUL, pp. 15-20.

Silva, A., Almeida, J. (2015). Palcos de inovação social: atores em movimento(s). *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. Vol. XXX, pp. 35-54.

Silva, M., Santos, A. (2012). *Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins*. Pp. 19-21. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt>

Srour, H (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: 1998.

Torquato, G. (2012). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Van Leuven, S., Joye, S. (2014). Civil Society Organizations at the Gates? A Gatekeeping Study of News Making Efforts by NGOs and Government Institutions. *International Journal of Press/Politics*. N.º 19 (2), pp. 160-180.

Visser, W., Kymal, C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*. Vol.8, N.º 1, pp. 29-43.

Villafañe, J. (2003). *Introducción a la Teoría de la Imagen*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Webster, K. (2012). Branding the non-profit. *Social Service Journal*. Vol. 5, pp. 5-7.

Wymer, W. (2013). Deconstructing the brand nomological network. *International Review of Public and Nonprofit Marketing*. Vol. 10, n.º 1, pp. 1-12.

Xifra, J., Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Xifra, J. (2014). *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

ANEXOS

ANEXO 1 - Guião das Entrevistas

Duração prevista de cada entrevista: 30 minutos | 20 minutos | 15 minutos

Tempo total previsto: 75 minutos

Material necessário: 6 guiões das entrevistas e um gravador

Estrutura da entrevista Padre Paulo (30 min)

Grupo 1 - Compreender e contextualizar o Fundo Solidário

Q1: Como surgiu o projeto Fundo Solidário?

Q2: Quais são os objetivos principais do FS?

Q3: Qual o impacto do FS na vida dos alunos auxiliados?

Q4: Qual é o sonho do FS?

Q5: Quais são as suas funções no FS?

Grupo 2 - Caracterização do FS/identificação dos obstáculos internos e externos

Q6: Quais são os maiores obstáculos que o FS encontra no seu caminho?

Q7: Quem são os beneficiários do FS?

Q8: Quais os pontos fortes e fracos que identifica no FS?

Q9: Que tipo de apoios/programas o FS disponibiliza?

Q10: Quantos colaboradores tem o FS a tempo inteiro?

Q11: Há mais pessoas envolvidas no projeto? Se sim quantas e de que forma estão envolvidas?

Q12: Até agora, como considera a aceitação por parte dos alunos beneficiados?

Q13: De que meios sobrevive o FS?

Q14: O que pode ser melhorado?

Estrutura da entrevista Raquel (20 min)

Grupo 1 - Caracterização do FS/identificação dos obstáculos internos e externos

Q1: Quais são as suas funções no FS?

Q2: Quais são os maiores obstáculos que o FS encontra no seu caminho?

Q3: Quais os pontos fortes e fracos que identifica no FS?

Q4: O que pode ser melhorado?

Grupo 2 - Compreender que tipo de iniciativas de comunicação/que ferramentas foram utilizadas para comunicarem com os seus públicos

Q5: O FS tem um plano de comunicação?

Q6: Através de que Canais/ferramentas/iniciativas têm comunicado?

Q7: A quem são direcionadas essas comunicações?

Q8: De que forma comunicam para obter meios?

Q9: Qual a importância que atribui à comunicação do projeto FS?

Estrutura da entrevista a estudantes apoiados (15 min)

Grupo 1 - Caracterização do apoio do FS

Q1 - Como souberam da existência do F.S.?

Q2 - De que forma o F.S. vos auxiliou?

Q3 - O que é que o F. S. representa para vocês?

Q4 - Quais os pontos fortes que destacam deste projeto?

Q5 - Quais os pontos que na vossa opinião poderiam/deveriam ser melhorados?

ANEXO 2 - Documento Informativo disponível no *site* do FS

IDENTIDADE E FUNCIONAMENTO

• O que é o Fundo Solidário?

O Fundo Solidário - projeto do Instituto Universitário Justiça e Paz, no âmbito da Pastoral do Ensino Superior - visa apoiar estudantes do Ensino Superior com dificuldades económicas na prossecução dos seus estudos, em parceria com diversas entidades da cidade de Coimbra. Alertando e mobilizando a comunidade académica e a população em geral para esta problemática, defende a igualdade de oportunidade na frequência do Ensino Superior, pretendendo promover o sucesso académico e combater o abandono escolar.

• Quais os valores do Fundo Solidário?

- Defesa da pessoa humana – na sua dignidade, liberdade e transcendência – e promoção do bem comum – na justiça e na solidariedade –, no âmbito dos valores cristãos e da Doutrina Social da Igreja.
- Conhecimento atual da realidade do Ensino Superior em vista a uma adequada resposta social.

• Quem são os Parceiros Nucleares do projeto?

As entidades parceiras nucleares deste projeto são:

- Instituto Universitário Justiça e Paz (IUJP) – coordenação;
- Universidade de Coimbra (UC): Serviços de Ação Social, Provedoria do Estudante, Serviços de Gestão Académica e Rede UC - Rede de Antigos Estudantes;
- Instituto Politécnico de Coimbra (IPC): Serviços de Ação Social e Provedoria do Estudante;
- Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENFC): Serviços de Ação Social e Provedoria do Estudante;
- Centro de Acolhimento João Paulo II (CAJPII);
- Cáritas Diocesana de Coimbra.

• Quem pode ser apoiado pelo Fundo?

Pode ser apoiado pelo Fundo o estudante a frequentar o Ensino Superior na Diocese de Coimbra, em licenciatura ou mestrado integrado. Outros mestrados serão analisados caso a caso, na medida em que sejam fundamentais para a empregabilidade.

Não são elegíveis os pedidos no âmbito do estatuto de estudante internacional, os doutoramentos, os CET e outros cursos não conferentes de grau.

O apoio do FS é tendencialmente pontual, no entanto, ao longo do percurso académico, o estudante pode apresentar novo pedido ao FS.

Os critérios de elegibilidade para apoio do Fundo não passam por qualquer tipo de discriminação em relação a género, nacionalidade, crenças e idade.

• Quais os critérios de atribuição do apoio?

Os critérios do FS para a atribuição de apoio – independentes e acordados pela rede de parceiros – são os seguintes, sendo indispensável a coexistência dos quatro primeiros:

- A existência de uma necessidade objetiva.
- A insuficiência de recursos – pessoais e familiares.
- A ausência de outros apoios institucionais claramente suficientes.
- A verificação de condições para ter sucesso escolar no futuro, mediante a elaboração de um plano de estudos exequível.
- O aproveitamento escolar.
- A existência de problemas graves de saúde.
- A inexistência de suporte familiar.
- A existência de filhos ou outros dependentes a cargo.

• **Qual o compromisso que se espera do estudante apoiado?**

A metodologia de atribuição do apoio implica sempre o envolvimento do estudante, que passa por:

- a. Compromisso de dedicação e de busca do sucesso escolar.
- b. Seguimento das recomendações apresentadas.
- c. Cumprimento de prazos de candidaturas a ajudas existentes.
- d. Participação periódica da sua situação ao FS.
- e. Cumprimento atempado de empréstimos.
- f. Predisposição para encontrar trabalho, quando a situação o exige.
- g. Disponibilidade para colaborar com este projeto, participando nas iniciativas de sensibilização e angariação de fundos.

• **Como ajudamos?**

O Fundo valoriza a especificidade de cada situação e procura encontrar um apoio específico e satisfatório, no sentido de cada estudante poder prosseguir os seus estudos. Com a ajuda da rede de parceiros, encontrará diferentes respostas, consoante as necessidades do estudante, mesmo que seja o encaminhamento para outras respostas sociais de entidades externas. Ajudamos prioritariamente no pagamento de propinas, mas sem deixar de considerar as questões do alojamento, da alimentação e do plano de estudos.

• **Como colaborar com o Fundo Solidário?**

Participando nas inúmeras atividades e iniciativas do projeto que decorrem ao longo do ano.

Enviando o seu contributo para a conta bancária - Instituto Justiça e Paz Fundo Solidário:

0046 0221 00600264365 53 (Banco Popular)

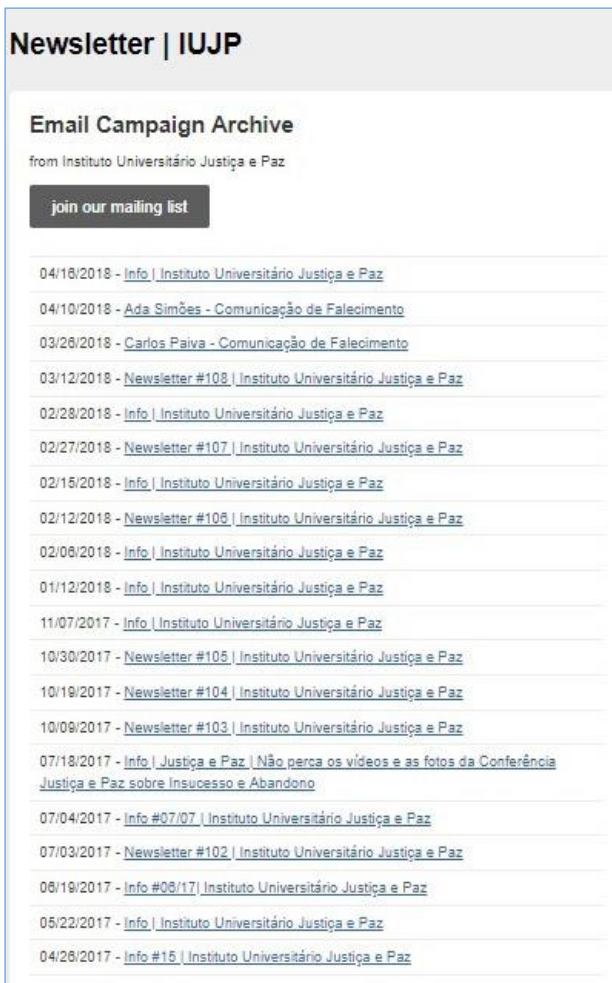
«Existir para ninguém desistir!»

www.fundosolidario.com
www.facebook.com/ProjetoFundoSolidario
fs.justicaepaz@gmail.com | 910 233 333

ANEXO 3 – Site FS consultado a 4 de fevereiro de 2019



ANEXO 4 – Newsletters FS



ANEXO 5 – Recortes de notícias relativas ao FS

Forum internacional desafia jovens a viverem noites saudáveis em Coimbra
Como prevenir a violência, os consumos de álcool e drogas e a sexualidade rodoviária entre os jovens são os grandes desafios do fórum internacional - Pág. 4

hoje com o seu jornal

DIÁRIO as beiras 64257

FUNDO SOLIDÁRIO JÁ AJUDOU MAIS DE 300 ESTUDANTES
O Fundo Solidário foi criado há seis anos e junta perto de duas dezenas de entidades - Pág. 8

Carrinhos de compras já passam açude e são verdadeiras ratoeiras no Mondego
Domingo, dia do Corlejo, os estudantes que querem tomar banho no Mondego devem fazê-lo com cuidado. O corso e o movimento "Nilo Lúes..." e surge depois de terem cruzado mais sete caminhos de compras, a jussente da ponte açude - Pág. 6

Queima das Fitas
Jornal oficial

Riqueira da Foz
Fim de semana com sabores a terra e mar - Pág. 10

Coimbra ISEC
enaltece qualidade em dia de aniversário - Pág. 7

Educação Colégios
preparam cordão humano contra cortes - Pág. 9

Futebol Clube União 1919 já foi registado em Coimbra
- Pág. 15

VOLUNTARIADO EM ONCOLOGIA
RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS DA UGA PORTUGUESA CONTRA O CANCRO PARA DESSEMINAR ATIVIDADES NO CENTRO HOSPITALAR E UNIVERSIDADE DE COIMBRA (HUGC) E NO INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA (IPOC)
Ipsco@ipocentro.pt | voluntariado@ipocentro.pt | 338 487 490

Alunos do ISCAC recolheram alimentos para Fundo Solidário

CAMPANHAA Associação de Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) promoveu na passada terça-feira, na freguesia de São Martinho do Bispo, uma recolha de alimentos a favor do projecto Fundo Solidário.

A acção de solidariedade totalizou mais de 100 quilos de



Estudantes recolheram mais de 100 quilos de alimentos

alimentos, sendo que a maior parte foi dada por alunos da instituição, o que no entender da Associação de Estudantes do ISCAC revela uma grande sensibilidade dos colegas com causas solidárias.

A recolha contou ainda com a cooperação da Tuna Académica do ISCAC, Projecto Voluntariado Voluntas e ainda da Comissão da Praxe do instituto.

O projecto Fundo Solidário apoia estudantes do ensino superior com dificuldades económicas.

Fundo de Apoio Social UC alargado a doutorandos

Unimar - A recolha de alimentos para o Fundo de Apoio Social UC, promovida pela Comissão de Praxe do ISCAC, foi alargada a doutorandos.



Ação solidária foi promovida pela associação de estudantes



Ação solidária foi promovida pela associação de estudantes

Estudantes do ISCAC recolheram alimentos

■■■ A Associação de Estudantes do ISCAC promoveu na passada terça-feira, dia 22 de fevereiro, nas ruas da freguesia de São Martinho do Bispo, uma recolha de alimentos em prol do projecto "Fundo Solidário", com a cooperação da TMISCAC (tuna académica do ISCAC) e com o projecto Voluntariado Voluntas. Esta recolha contou tam-

bém com a cooperação da Comissão de Praxe do ISCAC, que contribuiu para o mesmo através de uma praxe solidária. A recolha totalizou mais de 100 quilos de alimentos, sendo que a maior parte foi dada por colegas da instituição, o que, no entender da AE ISCAC, revela uma "grande sensibilidade dos colegas com causas solidárias".

ANEXO 6 – Lista das 48 maiores empresas da região de Coimbra

(Fonte: Diário das Beiras)

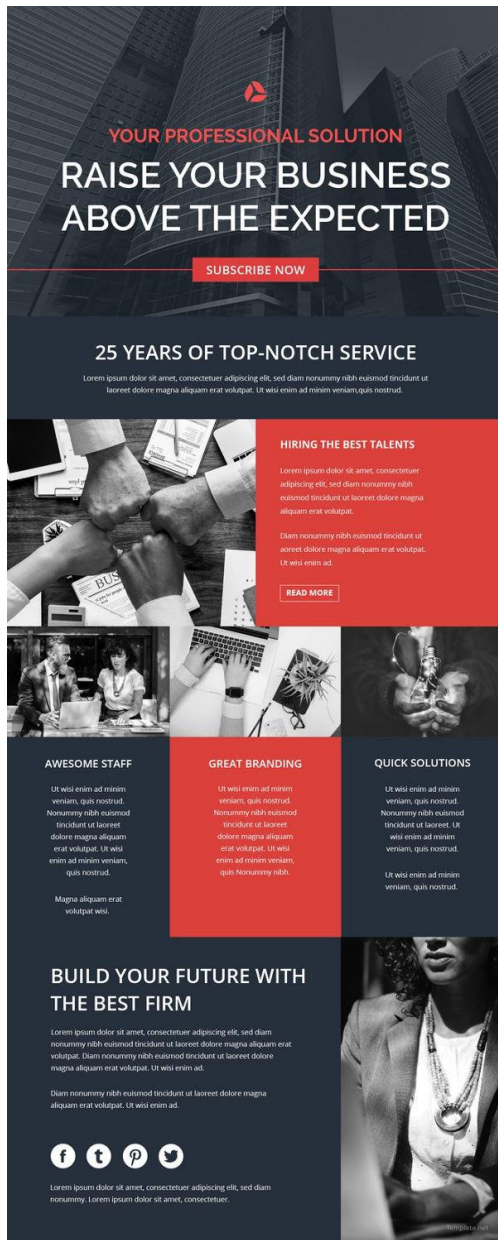
Diário As Beiras

Informa D&B

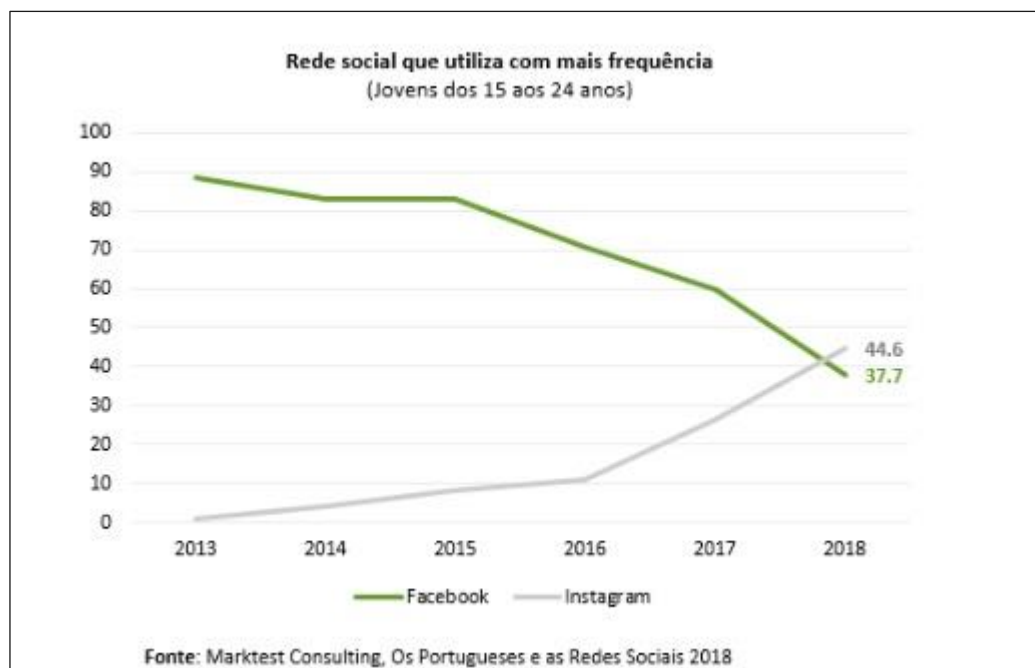
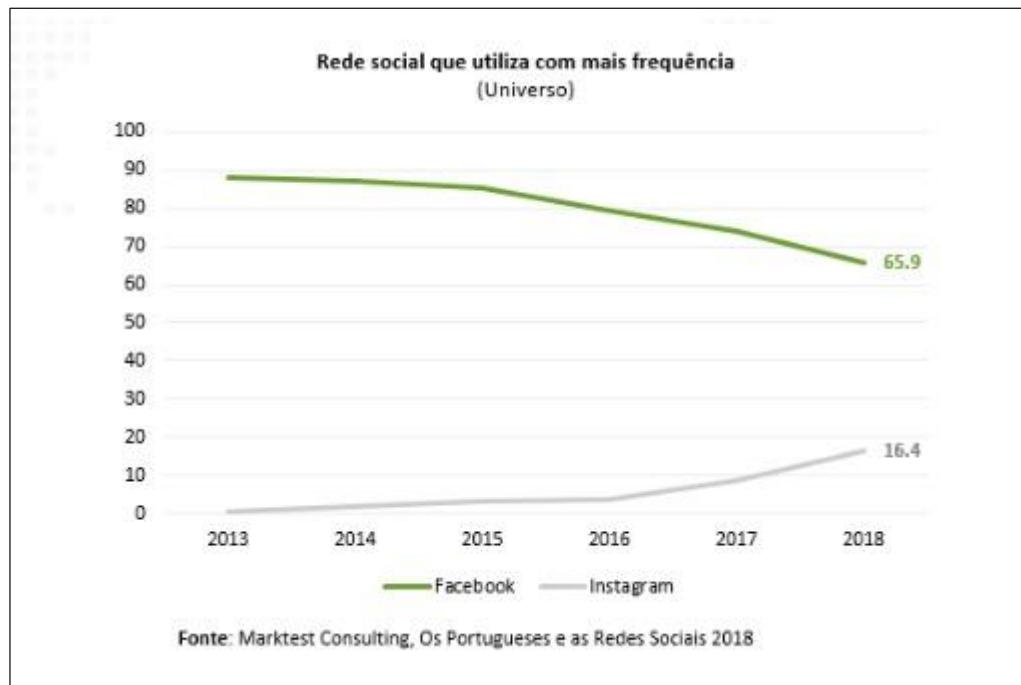
A Informa D&B é a empresa que, em Portugal e Espanha, lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a tomar melhores decisões de dados mundial sobre empresas. Através de ferramentas e análises inovadoras, disponibiliza o acesso a informação relevante para a condução dos negócios das duas marcas INFORMA e EINFORMA. 95% das entidades bancárias, 45% das grandes empresas e 21% das PME portuguesas são clientes ativos da Informa D&B

ranking	nome	concelho sede social	capital social	faturação	vat. va. 2
1	NAVIGATOR PAPER FIGUEIRA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	48.000.000,00	472.637.453,96	
2	CENTRO HOSP. UNIVERSIT. DE COIMBRA, E.P.E.	COIMBRA	71.279.540,00	423.443.967,08	
3	CELULOSE BEIRA INDUSTRIAL (CELBI), S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	77.500.000,00	397.162.104,00	
4	NAVIGATOR PULP FIGUEIRA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	51.100.000,00	289.858.411,02	
5	ALTRI ABASTECIMENTO DE MADEIRA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	50.000,00	227.245.783,00	
6	LUSTAVES-IND. E COM. AGRO-ALIMENTAR, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	11.490.000,00	207.556.414,45	
7	PLURAL - COOPERATIVA FARMACÉUTICA, C.R.L.	FIGUEIRA DA FOZ	1.818.125,00	205.005.257,00	
8	ALVES BANDEIRA & CA., S.A.	COIMBRA	6.950.300,00	201.669.010,75	
9	NAVIGATOR PAPER SETUBAL, S.A.	V. N. DE POIARES	19.877.500,00	163.398.300,12	
10	FAPRICELA - INDÚSTRIA DE TREFILARIA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	27.500.000,00	107.678.549,05	
11	EMPIFARMA - PRODUTOS FARMACÉUTICOS, S.A.	CANTANHEDE	240.000,00	94.661.206,93	
12	VERALLIA PORTUGAL, S.A.	MONTE-MOR-O-VELHO	22.446.000,00	91.057.718,41	
13	AUTO INDUSTRIAL, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	20.000.000,00	80.598.150,41	
14	AQUINOS, S.A.	COIMBRA	1.202.000,00	77.558.075,45	
15	MAHLE - COMPONENTES DE MOTORES, S.A.	TÁBUA	7.460.050,00	70.539.189,33	
16	SODICENTRO - COMÉRCIO DE VEÍCULOS, LDA	CANTANHEDE	498.797,91	61.086.293,15	
17	DAN CAKE (PORTUGAL), S.A.	COIMBRA	16.750.000,00	54.909.884,01	
18	ASCENDUM AUTOMÓVEIS, UNIPessoal, LDA	COIMBRA	1.100.000,00	50.470.262,00	
19	MACORLUX - ELECTRODOMÉSTICOS, S.A.	COIMBRA	4.597.875,00	49.836.182,63	
20	ÁGUAS DO CENTRO LITORAL, S.A.	CONDEIXA-A-NOVA	40.225.811,00	49.535.721,14	
21	INST. PORT. ONC. DE COI. FRANC. GENTIL, E.P.E.	COIMBRA	23.650.000,00	47.870.077,85	
22	LITOCAR - DISTRIBUIÇÃO AUTOMÓVEL, S.A.	COIMBRA	4.000.000,00	47.664.772,75	
23	ABASTENA-SOC. ABAST. DE MADEIRAS, LDA	COIMBRA	225.000,00	47.628.691,02	
24	NOVAQUI-EQUIP. E MOB. DE CONFORTO, S.A.	TÁBUA	1.760.000,00	42.244.264,69	
25	SOREFOZ-ELECT. E EQUIPAMENTOS, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	11.007.050,00	37.726.245,51	
26	EURO TYRE - COMERCIALIZAÇÃO DE PNEUS, LDA	CANTANHEDE	100,00	37.494.897,72	
27	COFISA-CONS. DE PEIXE DA FIGUEIRA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	4.823.703,26	36.433.833,87	
28	ALTRI FLORESTAL, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	63.150.000,00	33.711.570,00	
29	FRIOBEL-IND. E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	4.600.000,00	32.391.279,19	
30	MICROPLÁSTICOS, S.A.	PENELA	777.200,00	32.202.049,35	
31	BLUEPHARMA-INDÚSTRIA FARMACÉUTICA, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	4.550.000,00	31.242.683,45	
32	JOSE ANICETO & IRMÃO, LDA	COIMBRA	606.900,00	31.136.551,17	
33	UNITED RESINS- PRODUÇÃO DE RESINAS, S.A.	CANTANHEDE	2.500.000,00	30.447.235,85	
34	EFAPEL-EMP. FABRIL DE PROD. ELECTR., S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	12.384.000,00	30.214.629,70	
35	S & A-SOC. IND. DE APERITIVOS, S.A.	LOUSÁ	3.706.734,00	30.191.933,01	
36	ROCA TORNEIRAS, S.A.	MONTE-MOR-O-VELHO	9.976.000,00	30.088.785,46	
37	ALVES BANDEIRA TYRES, S.A.	CANTANHEDE	5.400.000,00	29.459.988,92	
38	PLASFIL - PLÁSTICOS DA FIGUEIRA, S.A.	V. N. DE POIARES	4.600.000,00	29.323.247,47	
39	M. COUTINHO CENTRO-COM. AUTOMÓVEIS, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	3.060.000,00	29.175.615,28	
40	PARQUE DA PAMPIL, SERRA-ENERGÉICA, S.A.	COIMBRA	50.000,00	26.953.984,17	
41	HOSP. DIST. FIGUEIRA DA FOZ, E.P.E.	FIGUEIRA DA FOZ	27.050.000,00	26.921.148,79	
42	CANAS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	FIGUEIRA DA FOZ	5.000.000,00	26.594.569,68	
43	MÁRIO MIRANDA DE ALMEIDA, S.A.	CANTANHEDE	2.500.000,00	25.644.255,79	
44	WIT-SOFTWARE-CONS. SOFTW INTER MÓVEL, S.A.	COIMBRA	525.000,00	25.498.389,69	
45	AUTOMÓVEIS DO MONDEGO, LDA	COIMBRA	750.000,00	25.216.350,63	
46	TREVIPAPEL-TRANS. CORTE DE PAPEL, S.A.	LOUSÁ	3.200.000,00	25.173.675,50	
47	AC - ÁGUAS DE COIMBRA, E.M.	COIMBRA	40.000,00	24.887.243,38	
48	C.B.I. - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A.	TÁBUA	125.000,00	24.618.276,99	
49	ERSUC - RESÍDUOS SÓLIDOS DO CENTRO, S.A.	COIMBRA	8.500.000,00	24.208.904,55	
50	OMYA, S.A.	SOURE	3.745.792,00	23.703.897,41	
51	SANFIL-CASA DE SAÚDE SANTA FILOMENA, S.A.	COIMBRA	5.700.000,00	22.400.820,03	
52	PRADO - CARTOLINAS DA LOUSÁ, S.A.	LOUSÁ	2.000.000,00	22.381.333,40	
53	PROBAR - INDÚSTRIA ALIMENTAR, S.A.	COIMBRA	9.000.000,00	22.333.903,74	
54	LITOCAR H - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, S.A.	COIMBRA	500.000,00	21.819.382,99	
55	PARQUE EÓLICO DE TREVIM, LDA	LOUSÁ	500.000,00	21.794.339,44	
56	PAUL STRICKER, S.A.	CANTANHEDE	1.176.500,00	21.464.822,69	
57	PEA - PARQUE EÓLICO DA SERRA, S.A.	PAMPIL, DA SERRA	50.000,00	21.027.904,84	
58	ANSELL PORTUGAL, LDA	V. N. DE POIARES	1.000.000,00	20.718.106,00	
59	DISTRIMARVALVAS-DIST. AL. CANTANHEDE, S.A.	CANTANHEDE	62.500,00	20.196.827,02	
60	INTER CONDEIXA - SUPERMERCADOS, LDA	CONDEIXA-A-NOVA	200.000,00	20.125.149,49	
61	MAÇARICO, S.A.	MIRA	9.000.000,00	19.633.249,55	
62	ANÍBAL ANTUNES BANDEIRA, LDA	LOUSÁ	399.038,32	19.237.503,99	
63	VHUMANA, S.A.	CANTANHEDE	500.000,00	19.030.515,45	
64	LUGRADE - BACALHAU DE COIMBRA, S.A.	COIMBRA	2.000.000,00	19.004.370,29	
65	FERREIRA MORAIS & MORAIS, LDA	COIMBRA	525.000,00	18.966.459,29	
66	ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA, S.A.	PENACOVA	2.500.000,00	18.787.108,12	
67	PROQUIFA-SOC. QUI. FARMA. DO CENTRO, LDA	COIMBRA	150.000,00	18.451.432,38	
68	EÓLICA DAS SERRAS DAS BEIRAS, S.A.	ARGANIL	50.000,00	18.156.847,00	
69	BATATAS MIRENSE, LDA	MIRA	850.000,00	18.084.131,80	
70	GELCENTRO-COM. PROD. ALI. CONGELADOS, LDA	COIMBRA	1.060.000,00	18.016.993,42	
71	LITOCAR BI - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, S.A.	COIMBRA	1.000.000,00	17.871.971,51	
72	INVIVONSA PORTUGAL, S.A.	CANTANHEDE	500.000,00	17.484.484,40	
73	FRUTORRA - PIMENTA, LDA	SOURE	100.000,00		

ANEXO 7 – Exemplo de *template* para *newsletter* (www.template.net)



ANEXO 8 – Estatísticas Redes Sociais *Marktest Consulting* 2018



ANEXO 9 – Exemplos de propostas *Merchandising* FS



ANEXO 10 – Cronograma

AÇÃO	MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1º e 2º semestre (anúncios <i>on e offline</i>)			●	●					●	●	●	●	●
Semana Solidária											●	●	●
Natal Solidário		●										●	●
Aniversário FS (jantar; feira do livro)				●	●	●	●						
Portas Abertas		●	●	●					●	●			

● PREPARAÇÃO ● IMPLEMENTAÇÃO ● AVALIAÇÃO